

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ EKONOMICKÉ VÝKONNOSTI
PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU**

SUGGESTIONS FOR IMPROVING THE ECONOMIC PERFORMANCE OF A BUSINESS ENTITY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Jaroslav Jordán

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Jiří Luňáček, Ph.D., MBA

BRNO 2021

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	Jaroslav Jordán
Studijní program:	Ekonomika podniku
Studijní obor:	Ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Ing. Jiří Luňáček, Ph.D., MBA
Akademický rok:	2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrhy na zlepšení ekonomické výkonnosti podnikatelského subjektu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíl práce, metody a postupy zpracování práce
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Globalním cílem práce je vyhodnocení současného stavu ekonomické výkonnosti společnosti a formulovat návrhy na zlepšení situace. Parciálními cíli jsou formulování vhodných teoretických východisek řešení, zpracování a provedení výpočtové části, zhodnocení výsledků a formulace doporučení. Veškerá navrhnutá opatření budou ekonomicky valuována dle vybraných metod.

Základní literární prameny:

ČIŽINSKÁ, Romana. 2018. Základy finančního řízení podniku. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2018. 240 s. ISBN 978-80-271-0194-8.

FOTR, Jiří a kol. 2020. Tvorba strategie a strategické plánování. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2020. 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.

KISELÁKOVÁ Dana - ŠOLTÉS Miroslava. 2018. Modely řízení finanční výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2018. 192 s. ISBN 978-80-271-0680-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na zhodnocení výkonnosti podniku Koutný spol. s r.o. za období 2014-2019 za použití vybraných metod finanční analýzy. První část práce obsahuje teoretické poznatky, které jsou následně využity v praktické části. Ke zhodnocení finanční situace firmy je využíváno vybraných metod finanční analýzy. Poté na základě vypočtených výsledků jsou uvedeny konkrétní návrhy na zlepšení. V návrhové části práce jsou zmíněny nejdůležitější poznatky a návrhy opatření, které by měly dopomoci ke zlepšení výkonnosti a finanční situace podniku.

Abstract

The bachelor thesis is focused on evaluating the performance of the company Koutný spol. s r.o. for the period 2014-2019 using selected methods of financial analysis. The first part of the thesis contains theoretical knowledge, which is then used in the practical part. Selected methods of financial analysis are used to evaluate the financial situation of the company. Then, based on the calculated results, specific suggestions for improvement are given. The design part of the thesis mentions the most important findings and proposals for measures that should help improve the performance and financial situation of the company.

Klíčová slova

výkonnost, finanční analýza, rozvaha, výkaz zisku a ztráty, SWOT, rentabilita

Key words

performance, financial analysis, balance sheet, profit and loss account, SWOT, profitability

Bibliografická citace

JORDÁN, Jaroslav. Návrhy na zlepšení ekonomické výkonnosti podnikatelského subjektu [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-06]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/132879>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Ing. Jiří Luňáček Ph.D. MBA.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. května 2021

.....

podpis studenta

Poděkování

Rád bych poděkoval mému vedoucímu bakalářské práce Ing. Jiřímu Luňáčkovi Ph.D. MBA, za cenné rady a věcné připomínky. I vzhledem ke složitým podmínkám v rámci distanční a hybridní výuky bylo možné na bakalářské práci konstruktivně pracovat. Dále chci poděkovat mé přítelkyni a rodičům, kteří mne po celou dobu studia podporovali.

OBSAH

ÚVOD	10
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	15
2.1 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	15
2.1.1 Přehled výpočtů poměrových ukazatelů.....	16
2.1.2 Přehled metod finanční analýzy.....	17
2.1.3 Poměrové ukazatele	19
2.2 FINANČNÍ ANALÝZA A JEJÍ VÝZNAM	20
2.2.1 Definice finanční analýzy	21
2.2.2 Zainteresované skupiny	23
2.3 ZDROJE DAT A POSTUP FINANČNÍ ANALÝZY	24
2.3.1 Zásady účetních postupů	24
2.3.2 Odhalení rizik	25
2.3.3 Zákon o účetnictví.....	27
2.4 HROZBA EKONOMICKÉ KRIZE PO pandemii COVID-19.....	32
2.4.1 Lidský faktor.....	32
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	34
3.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	34
3.1.1 Analýza produktové a cenové politiky	35
3.1.2 Analýza distribučních cest.....	40
3.1.3 PESTLE analýza	43
3.1.4 Interní analýza 7S.....	48
3.2 FINANČNÍ ANALÝZA.....	50
3.2.1 Tržby a ziskovost	50
3.2.2 Analýza za likvidity v období 2014 - 2019	52
3.2.3 Analýza rentability v období 2014 - 2019	54
3.2.4 Analýza za aktivity v období 2014 – 2019	55
3.2.5 Analýza zadluženosti v období 2014 - 2019	57
3.3 SWOT Analýza	60
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	62

4.1	ŘÍZENÍ ZÁSOB	62
4.1.1	METODA ABC	63
4.2	NOVÁ OBCHODNÍ PŘÍLEŽITOST – VYUŽITÍ A ADAPTACE NA E PROSTOR.....	67
4.2.1	DEFINICE E-COMMERCE A MOŽNOSTI VYUŽITÍ	68
4.2.2	AKTUALIZACE WEBOVÉ STRÁNKY	70
4.3	PŘÍPRAVA A ZAHÁJENÍ PRVNÍHO E-SHOPU	70
4.4	INOVACE V KOMUNIKACI SE ZÁKAZNÍKY	71
4.5	DISKUZE	72
5	ZÁVĚR	75
6	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	77
6.1	SEZNAM TABULEK	81
6.2	SEZNAM OBRÁZKŮ	81
7	PŘÍLOHY	82

ÚVOD

Podnikání je v současném měnícím se světě pojmem, kterým je třeba se zabývat kontinuálně. Mění a rozvíjí se tak rychle, jak se mění i sama společnost, kterou člověk svou činností vytváří. Nové technologie, nástroje a aplikace se v krátkém čase stávají standardem a jsou požadavkem ze strany zákazníků, partnerů i zaměstnanců. Trendy v oblasti nakupování, chování a společenských otázek se dynamicky mění. Firma se jako celek musí neustále rozvíjet a reagovat na změny, které pro ni mohou znamenat výhodu a zároveň i rizika. Modely úspěšných podniků a značek napomáhají novým i rostoucím podnikatelům lépe formovat vlastní podnikatelské strategie a zlepšovat tak své výstupy v rámci prodeje, komunikace či mnoha dalších oblastí, ve kterých profesionálně fungují. Jedním ze základních kritérií úspěchu podniku v tržním prostředí je jeho výkonnost, a právě tento prvek se firmy vždy snaží vylepšovat. Pro hledání konkrétních řešení v otázce zlepšení výkonnosti firem je třeba realizovat značné množství analýz, které se opírají o finanční výsledky firmy a množství ukazatelů vypovídajících o současném stavu firmy z vnějšího i vnitřního prostředí. Pouze na základě správných a kvalitně interpretovaných informací je firma schopna růst a realizovat svá rozhodnutí tak, aby byly efektivní a přinášely plánované výsledky. Tématem předkládané práce je proto návrh zlepšení výkonnosti vybraného podnikatelského subjektu z prostředí české podnikatelské scény, kterým lze demonstrovat teoretické poznatky v praxi.

Věřím, že příklad úspěšné firmy z českého podnikatelského prostředí je originální cestou pro motivaci mladých podnikatelů a také podnikatelů, kteří se své podnikání snaží vylepšit. Nejlepším řešením je učit se právě od takových firem, které se pohybují ve stejném prostředí a sledovat, jaké způsoby adaptace zvolí pro konkrétní problém. Práce také zohledňuje současnou pandemickou situaci v tématu onemocnění COVID-19. Mezi hlavní opatření, která byla na úrovni zemí po celém světě přijata ve výrazné míře a v mnoha případech trvají i v roce 2021 byly omezení mezinárodního cestování a zákazy organizace velkých setkání. Globální pandemie COVID-19 ve svých nejsilnějších epidemiologických vlnách ochromila a v některých zemích zcela zastavila hospodářskou

činnost ekonomických subjektů, které v praxi znamenaly přerušení a zastavení výrobních nebo jiných ekonomických procesů.

Globální cíl práce je návrh zlepšení výkonnosti vybraného podnikatelského subjektu. Aby bylo možné tento cíl naplnit, bude obsahem analytické části práce řešení základních prvků finanční analýzy, které budou realizovány na základě zpracované teorie. V jednotlivých částech se práce věnuje aktuální teorii a odborným poznatkům, které v praktické části aplikuje na příkladu současné výkonnosti vybraného podnikatelského subjektu. Základem vypracování komplexního návrhu je analýza realizována postupně prostřednictvím poměrových ukazatelů, analýza majetkové situace firmy a zdrojů financování či vybrané souhrnné indexy hodnocení. Současné modely měření výkonnosti podniku jsou základní součástí fungování subjektů v podnikatelském prostředí. Vybrané postupy a parciální cíle jsou stanoveny v následující kapitole, po níž se práce dělí na teoretickou a analytickou část. Pojem finanční analýza je tedy pro zpracování klíčový a stejně tak i jeho porozumění. Současní podnikatelé a manažeři si plně uvědomují význam finanční analýzy pro firmu a informace, které se na základě její realizace stávají účinnými atributy při rozhodovacích procesech jednotlivých projektů a činností. Standardní podnikatelské cíle jako růst, zvyšování hodnoty, zlepšování ziskovosti nebo ovlivňování peněžních toků jsou právě takovými cíli, které je možné lépe dosáhnout na základě práce s poznatky finanční analýzy.

Příkladem neustálé potřeby je realizovat finanční analýzu i současný stav na světových trzích a ve firmách působících na národní i mezinárodní úrovni. Mění se podmínky a zvýšené nároky řešit problémy, které nebyly dostatečně předvídatelné, vyžadují v mnoha případech zvýšené náklady. To, jak se dopady globální pandemie projeví ve financích a později i jejich strategiích ukáží právě výsledky finančních analýz, které budou firmy postupně realizovat. Na základě získaných údajů tak budou moci reagovat na změněné prostředí a lépe se tak rozhodovat o tom, jak přerozdělit finanční prostředky na nové cíle, inovace nebo jiné činnosti, kterým se budou chtít věnovat. Finanční analýza jako směrodatný faktor ovlivňuje to, jak se bude firma vyvíjet a správná interpretace jejích výsledků může firmě přinést konkurenční výhodu nebo mnohé jiné.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Globální cíl práce je návrh zlepšení výkonnosti vybraného podnikatelského subjektu. Návrh bude zpracován na základě realizovaných finančních analýz podniku za předešlé období se zaměřením na finanční aspekty. Výsledkem bude nejen přehled aktuální teorie měření výkonnosti podniku, ale i předpoklady jejího využití v současném podnikatelském prostředí. Parciální cíle je tedy možné definovat následovně:

1. Vypracování základního teoretického rámce finanční analýzy, jejího významu v podniku a výkonnost podnikatelských subjektů v podnikatelském prostředí.
2. Rozbor současné situace vybraného podnikatelského subjektu v tržním prostředí se zaměřením na vnější a vnitřní aspekty podnikání.
3. Příprava návrhu na zlepšení výkonnosti podniku s ohledem na realizované analýzy a použití teoretických modelů.

Hlavním výstupem práce bude nejen návrh zlepšení výkonnosti vybraného podniku, ale i konkrétní příklad z českého podnikatelského prostředí. V budoucnu tak bude možné na práci navázat a sledovat další vývoj firmy a značky, kterou představuje. Jednotlivé části kapitol jsou zpracovány podle doporučení a norem, přičemž praktická část za zdrojové ekonomické modely používá ty uvedené v teoretické části a ty popsane v metodice práce.

Stanovený cíl práce reflektuje ekonomickou teorii a rovněž vychází ze současného dění v podnikatelském prostředí. Jeho význam je dán potřebou hledat na trhu příklady efektivního fungování podniků, které se mohou stát vzorem pro začínající firmy nebo firmy, které své postavení v konkurenčním prostředí zatím nemají a snaží se o optimální nastavení realizace svých aktivit. Do práce bude v akceptovatelné míře zapracována i současná problematika pandemie COVID-19, která postihla mezinárodní podnikatelské prostředí a na různé úrovni jsou její dopady měřitelné u všech typů podnikatelských subjektů. První prognózy jsou ve formě mezinárodně platných dokumentů již dostupné a poukazují na výrazné změny v podnikatelském prostředí, které představují potřebu efektivního nastavení fungování a zlepšení výkonnosti v co nejkratším čase.

Teoretická část práce bude zpracována na základě rešerše domácí i zahraniční odborné literatury, se zaměřením na nejdůležitější pojmy pro analyzovanou problematiku. Jako

souhrn bude logickým základem pro vypracování praktické části. Pro praktickou část jsou zvoleny následující metody:

1. PESTLE analýza a přiblížení současného postavení firmy na trhu.
2. 7S analýza pro zhodnocení kritických faktorů organizace.
3. Analýza majetkové situace a zdrojů financování na základě rozvahy.
4. Poměrová analýza - ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity.
5. Na základě vyhodnocených poznatků z předchozích metod stanovím SWOT analýzu pro ucelenější zhodnocení strategického fungování.

V praktické části práce jsou také využity následující 4 prvky finanční analýzy, jejichž definice je dána standardními akademickými charakteristikami (Máče, 2013):

1. Rychlý test. Model, na jehož základě je možné realizovat predikce směrem k následujícím obdobím, přičemž vychází ze současného stavu a výsledků čtyř oblastí finanční analýzy: stabilita, likvidita, rentabilita a hospodářský výsledek.
2. Index bonity (známý také pod názvem indikátor bonity - ve skratce Bi). Stejně jako i rychlý test je možné zařadit ho do skupiny predikčních modelů. Platí, že čím větší hodnotu Bi ukazuje výsledek, tím je finanční situace hodnocení firmy lepší. Při hodnocení dalšího postupu a provádění strategických rozhodnutí je možné řídit se v rámci hodnocení výsledků podle následující stupnice: (-3 až -2) extrémně zlá, (-2 až -1) velmi zlá, (-1 až 0) zlá, (0 až 1) určité problémy, (1 až 2) dobrá, (2 až 3) velmi dobrá, (více než 3) extrémně dobrá.
3. Z-skóre (známý také pod názvem Altmanova metodika). Stejně jako i rychlý test je možné zařadit ho do skupiny predikčních modelů. Z-Skóre je možné vypočítat pro ty podniky, které nemají veřejně obchodovatelné akcie. Při hodnocení dalšího postupu a provádění strategických rozhodnutí je možné řídit se v rámci hodnocení výsledků podle následující stupnice: Pokud je $Z > 2,9$ můžeme předpovídat uspokojivou finanční situaci, pokud je Z v intervalu $1,2 < Z \leq 2,9$, je to "šedá zóna nevyhraněných výsledků", pokud je $Z \leq 1,2$, firma je ohrožena vážnými finančními problémy.

4. Taflerův index (známý také pod názvem Taflerův bankrotní model). Stejně jako i rychlý test je možné zařadit ho do skupiny predikčních modelů. Při hodnocení dalšího postupu a provádění strategických rozhodnutí je možné řídit se v rámci hodnocení výsledků podle následující stupnice: pokud $Z > 0.3$, jde o firmy s malou pravděpodobností bankrotu. U firem, které dosahují hodnotu funkce $Z < 0.2$ je pravděpodobný bankrot.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

První kapitola obsahuje teoretické poznatky publikované v oblasti měření finanční výkonnosti a opírá se i o současné trendy, které na fungování podnikatelských subjektů působí. Tato teorie je základem pro pochopení náročnosti a důležitosti předkládané práce, ať už z pohledu samotné finanční analýzy nebo plánování ve finančním řízení.

2.1 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

Výkonnost podniku je možné měřit více způsoby, které jsou v teoretické rovině rozděleny do několika kategorií. Výkonnost lze vyjádřit jako charakteristika, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky přepokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály. Podnikem je definován každý subjekt, který vykonává hospodářskou činnost neohledně na jeho právní formu a tvoří základní jednotku národního hospodářství. (Wágner 2009)

Tento základní organizační prvek je vždy součástí širšího ekonomického prostředí, které utváří podmínky pro jeho chod a má částečný vliv na procesy a jejich podobu v každém z nich. Na druhé straně podniky toto prostředí významně ovlivňují a přispívají k jeho tvorbě. Hlavní pozornost podnik věnuje zájmu uspokojení potřeb. (Kubičková 2013)

Právě maximalizace hodnoty znamená pro vlastníky usilovat o co největší přínos, který je daný rostoucí hodnotou jejich vlastnického podílu. V současné době se ekonomické prostředí neustále mění a spolu s těmito změnami dochází ke změnám i ve firmách, jež jsou součástí tohoto prostředí. Většina úspěšných firem se při svém hospodaření bez rozboru své finanční situace již neobejde. (Kubičková 2013)

Základem pro vypracování kvalitní finanční situace je finanční analýza a účetní výkazy, jejichž zpracování a povinné náležitosti jsou právě ukotveny v legislativní struktuře dané země a jsou základem pro zpracování finanční analýzy. Rozvaha, která obsahuje informace o majetkové a finanční struktuře podniku poskytuje přehled takzvaných aktiv a pasiv. Dalšími zdroji jsou výkaz zisku a ztrát, přehled o peněžních tocích firmy a jiné

podstatné dokumenty, jako například přehled o změnách vlastního kapitálu nebo přílohy účetní závěrky. Všechny tyto doklady podléhají přísné metodice, většinou dané zákony a každý podnik tak v rámci své činnosti na daném trhu musí realizovat své záměry tak, aby byly jednotlivé jeho kroky řádně zdokumentovány. (Knápková, 2013)

2.1.1 Přehled výpočtů poměrových ukazatelů

UKAZATELE RENTABILITY – VÝPOČET	
Rentabilita vlastního kapitálu	$\text{čistý zisk (EAT) / vlastní kapitál}$
Rentabilita aktiv	$\text{provozní zisk (EBIT) / celková aktiva}$
Rentabilita tržeb	$\text{čistý zisk (EAT) / tržby}$
Rentabilita dlouhodobého kapitálu	$\text{provozní zisk (EBIT) / } \left[\frac{\text{L}}{\text{SEP}} \right]$ (vlastní kapitál + dlouhodobý cizí kapitál)
UKAZATELE LIKVIDITY – VÝPOČET	
Běžná likvidita	$\text{oběžná aktiva / krátkodobé závazky}$ (doporučuje se rozmezí 1,5 – 2,5)
Pohotová likvidita	$\text{(oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky}$ (doporučuje se rozmezí 1 – 1,5)
Okamžitá likvidita	$\text{peněžní prostředky / krátkodobé závazky}$ (doporučuje se rozmezí 0,2 – 0,5)
UKAZATELE AKTIVITY - VÝPOČET	

Doba obratu zásob	zásoby / (roční tržby / 365)
Průměrná doba inkasa	pohledávky / (roční tržby / 365)
Doba obratu závazků	závazky / (roční tržby / 365)
Vázanost aktiv	aktiva / roční tržby
UKAZATELE ZADLUŽENOSTI - VÝPOČET	
Zadluženost vlastního kapitálu	cizí zdroje / vlastní kapitál
Celková zadluženost	cizí zdroje / celková aktiva
Ukazatel úrokového krytí	provozní zisk (EBIT) / úroky

Tab. 1 Přehled výpočtů poměrových ukazatelů. zdroj Procházková, 2018.

2.1.2 Přehled metod finanční analýzy

Analýza absolutních ukazatelů	Vertikální analýza - kde vznikají zisky a kde nejvíce vznikají náklady.
	Horizontální analýza - porovnání jednotlivých položek rozvahy.
Analýza cash flow	Výnosnost celkového kapitálu z cash flow.
	Výnosnost vlastního kapitálu z cash flow.
	Rentabilita obratu z cash flow.
	Krátkodobá likvidita z cash flow.

	Úrokové krytí a stupeň oddlužení.
Analýza rozdílových ukazatelů	Čistý pracovní kapitál
	Čisté pohotové prostředky
	Čistý peněžní majetek
Analýza poměrových ukazatelů	Ukazatele struktury majetku a kapitálu.
	Ukazatele tvorby výsledku hospodaření.
	Ukazatele na bázi peněžních toků.
Analýza soustav ukazatelů	Pyramidové soustavy ukazatelů (Rozklad Du Pont)
	Bonitní a bankrotní modely (Altmanova formule bankrotu)

Tab. 2 Přehled metod finanční analýzy, zdroj Knápková, 2013

Finanční analýza je realizována prostřednictvím definovaných ukazatelů - každý z nich se zaměřuje na konkrétní oblast financí a jejich pozici nebo účel. Ve finanční analýze hrají roli i takové prvky, které nelze přesně vyjádřit (například osobnost manažera, lidské selhání a podobně), ale pro kvalitní výsledky je analýzu na této úrovni potřebné realizovat na základě uchopitelných hodnot. Proto existují stanovené skupiny ukazatelů: absolutní a relativní ukazatele, stavové a tokové ukazatele, syntetické a analytické ukazatele (Zalai, 2016).

Základní metody finanční analýzy je možné rozdělit na dvě základní části, které definují techniky dvou typů ukazatelů (Vochozka a kol., 2020, str. 39) :

1. Absolutní ukazatele (tj. stavové i tokové veličiny): vertikální a horizontální analýza, zlaté bilanční pravidlo, zlaté pravidlo vyrovnávání rizika, zlaté pari pravidlo, zlaté poměrové pravidlo.

2. Poměrové ukazatele (jako základ pro paralelní nebo pyramidové uspořádání):
ukazatele rentability, ukazatele aktivity, ukazatele zadluženosti, ukazatele likvidity, ukazatele kapitálového trhu.

2.1.3 Poměrové ukazatele

Základním nástrojem realizace finanční analýzy podniku jsou poměrové ukazatele, které lze aplikovat v každém podniku. Při jejich použití je možné analyzovat výkon podniku a stejně i stabilitu jeho působení v daném podnikatelském prostředí. Poměrové ukazatele jsou modelem připraveným tak, aby bylo možné aplikovat ho po celém světě - v zemích s odlišnými ekonomickými systémy a také pravidly podnikání. (Kassay, 2015)

Autorka Růčková (2019, str. 56) definuje poměrové ukazatele jako nejvíce využívané nástroje finanční analýzy realizované na základě účetních výkazů a charakterizuje je i jako takové ukazatele, které podnik později může využívat i při realizaci jiných analýz potřebných pro návrhy a vypracování podnikových strategií. Poměrové ukazatele vypovídají o struktuře majetku a kapitálu, vzniku výsledku hospodaření, peněžních tocích podniku a jsou rozděleny následovně: ukazatele likvidity, ukazatele rentability, zadluženosti, aktivity, tržní hodnoty a ukazatele s využitím cash flow.

Ukazatele likvidity	Souhrn všech likvidních prostředků, která má firma v daném roce na úhradu závazků. Schopnost podniku hradit svoje závazky.
Ukazatele rentability	Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje, jak efektivně zhodnotili vlastníci jejich kapitál - zda majetek přinesl dostatečný výnos a zda se využívá s intenzitou odpovídající investičnímu riziku.
Ukazatele aktivity	Přináší informaci o tom, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Cílem jsou optimálnější struktury aktiv.

Ukazatele zadluženosti	Jaká část majetku je financovaná z cizího kapitálu. Analýza zadluženosti zajímá investory a poskytovatele dlouhodobých úvěrů.
-------------------------------	---

Tab. 3 Přehled významu vybraných poměrových ukazatelů, zdroj Růčková, 2019, str. 56.

Autor Máče (2013, s442) označuje poměrové ukazatele za takový nástroj finanční analýzy, který informuje o tom, zda je daný podnikatelský subjekt možné označit za zdravý a zároveň je tento výsledek klíčový pro řízení a strategická rozhodnutí realizované s cílem řídit subjekt právě tak, aby zdravým zůstal v daném konkurenčním prostředí co nejdéle. Poměrové ukazatele zároveň označuje za nástroje strukturální změny podniku.

2.2 FINANČNÍ ANALÝZA A JEJÍ VÝZNAM

Každý podnikatel vstupuje do podnikatelského prostředí se svými vlastními cíli, záměry a mezi základní cíle všech podnikatelských subjektů se řadí dosahování zisku, stabilní pozice na trhu, ale také postupné zvyšování hodnoty podniku, která je dána mnoha faktory a vyvíjí se stejně se samotnými činnostmi daného subjektu (Čižinská, 2018). Finanční řízení je jednou ze základních částí podniku, bez kterých by nebylo možné hovořit o jeho efektivním fungování. Směřuje k dosahování stanovených cílů a na základě práce jednotlivých manažerů a řídicích osob ve firmě slouží přípravě strategií a rozhodování. Finanční řízení je vzájemně propojené se vším, co tvoří podnik a prostředí, ve kterém se realizuje. Činnosti prováděné v rámci finančního řízení jsou založeny na kvalitní a spolehlivé finanční analýze, od níž tak závisí mnohé klíčové rozhodnutí firmy v daném období. (Kalouda, 2019)

Teorie finanční analýzy je obecně známou součástí základních ekonomických znalostí a je obsažena v mnoha univerzitních učebnicích. Její definice se obměňují podle autorů, ale jejich základem je stejný význam. V jejím výsledku se nachází podnik, který svými dosahovanými výsledky v konkurenčním prostředí soupeří o stabilní a silné místo kvalitní firmy (Papula, 2013). Finanční analýza představuje možnost neustále pracovat s aktuálními informacemi, které prostřednictvím jednotlivých finančních dat poukazují na to, v jakém stavu se firma nachází. Je základem pro finanční plánování a rozhodování každého ekonomického subjektu. Z hlediska historického vývoje je finanční analýza ve

spojení s účetnictvím součástí podnikatelských aktivit již celá desetiletí a tímto tématem se zabývá množství odborné literatury. Bez finanční analýzy by nebylo možné realizovat podnikové řízení efektivně a každá realizovaná aktivita má díky možnosti kontroly svůj význam. (Růčková, 2019)

2.2.1 Definice finanční analýzy

Finanční analýza je základem pro realizaci finančního plánování. Takové plánování je společně s výkonností podniku jednou z hlavních činností, na které se zaměřují vrcholové manažerské pozice a vedení společnosti. Existuje neustálá poptávka po vysoce kvalitních výstupech a jen na základě optimálního nastavení strategie jednotlivých podnikových oblastí může samotná firma dosahovat růst. Proto se na základě finančních ukazatelů snaží vyhodnotit své investice a současnou finanční situaci (Alexander, 2018). Realizace finanční analýzy se vyvíjela v praxi podniků celá desetiletí a díky dobré praxi dnes podnikatelské prostředí disponuje silným nástrojem pro měření výkonnosti podniků (Zalai, 2015). Autor Špička (2017) zájmové skupiny nazývá stakeholders a mluví o tom, že v praxi podnik kombinuje vybrané finanční ukazatele právě s ohledem na zájmovou skupinu, jejíž očekávání potřebuje naplnit. (Špička, 2017)

Realizace finanční analýzy je možná na základě údajů z vedeného účetnictví. Hlavním výstupem, který podnikatelský subjekt na konci účetního období vypracuje je účetní závěrka. Povinná je pro všechny podnikatelské subjekty s výjimkou malých a mikro podniků, pro které tato povinnost neplatí. Dle autorky Müllerové (2020, str. 42) je její součástí “rozvaha, výkaz zisku a ztráty, příloha a pro velké a střední účetní jednotky také přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu.” Finanční analýza je také významným nástrojem pro každý podnikatelský subjekt, bez ohledu na to, jakého charakteru tento subjekt je - kde je jeho pozice na trhu, jaké silné je konkurenční prostředí nebo jaké výsledky dosahoval v posledních letech. Příkladem jsou začínající podnikatelské projekty, známé jako start-upy, které finanční analýzu nebo predikce nezbytně potřebují předkládat svým potenciálním partnerům, investorům nebo finančním institucím - obvykle bankám. Finanční analýza má pro začínajícího podnikatele nepopíratelný význam, ačkoli ne vždy je možné všechny jednotlivé položky vyhodnocovat v konkrétních číslech - samotný startup na začátku ještě nedisponuje

dostatečným množstvím vstupních dat, ale může pracovat s predikcemi trhu, odhady a výpočty, které bývají realizovány na základě dobré praxe, dlouhodobého plánování nebo na základě modelů podniků, které jsou v oblasti úspěšné. (Svobodová, 2017)

Finanční analýza nese zásadní význam i v oblasti hospodářské kriminality, v rámci které se i v odborné literatuře objevuje pojem kreativní účetnictví. Pojem, který definuje nekalé úmysly podnikatelů a vychází ze snahy vyhnout se plnění některých zákonných povinností s cílem dosahování finančních výhod vůči subjektům veřejného sektoru. Mezi časté příklady porušování zákonů v této oblasti patří manipulace účetních výkazů, které jako základní informační prameny finanční analýzy pak výrazně zkreslují výsledky. K takovému chování ze strany podnikatele dochází z mnoha důvodů, které mají původ v nedostatečném příjmu nebo období, ve kterém firma nebyla schopná realizovat dostatek výkonů zajišťujících stabilní výnos. Motivuje podnikatele k tomu, aby se začaly v rámci realizovaných aktivit pohybovat na hraně s platnou legislativou je otázka morálních zásad, ale i dostatečně silného zákonného standardu v zemi. Otázkou jsou i postihy nebo kontrolní mechanismus, který je uplatňován. Finanční analýza je tedy významným nástrojem, který firma nebo konkrétní osoba používá ve svůj vlastní prospěch a je nezbytná pro správnou identifikaci skutečného stavu. Realizována však musí být na základě správných a reálných dokladů, dokumentace a skutečností, které se během daného období dotkly fungování podniku. (Volkánová, 2014)

Význam finanční analýzy tedy vychází z více potřeb a požadavků různých skupin. Tak jako při jednotlivcích, i firma se zaměřuje na peněžní toky, na jejichž základě může například zajistit financování svých dlouhodobých investic, což však není jedinou možností, kterou má. Získávat peníze dokáže na finančních trzích, na základě půjčky nebo přerozdělení kapitálu či získáním investora. (Mahajan, 2020)

Řízení firmy z pohledu majitele nebo managementu se zaměřuje na různé vnitřní vztahy vznikající mezi jednotlivými manažery a manažerskými úrovněmi, akcionáři nebo zainteresovanými stranami, které se v dané firmě mohou vyskytovat. Ve finanční analýze jsou získávány výsledky, na základě kterých se pak kompetentní osoby rozhodují tak, aby naplnily požadavky zainteresovaných skupin, které se ale ne vždy musí rovnat a různé skupiny znamenají i různé zájmy. (Watson a kol, 2020)

2.2.2 Zainterесované skupiny

Výsledky finanční analýzy vytvářejí obraz o skutečném finančním stavu jednotlivých oddělení a sekcí. Na jejich základě se může rozhodování na úrovni tvorby strategie měnit a dosahovat tak optimálního fungování podnikových činností. O různé cíle se zajímají různé cílové skupiny - ne vždy se zájmy setkávají v jednom cíli. Mezi hlavní dvě dělení je možné zařadit následující:

DĚLENÍ NA ZÁKLADĚ PRAVOMOCÍ	
Interní uživatelé	Používají informace při rozhodování o směřování firmy.
Externí uživatelé	Nepodílejí se na fungování, ale mají určitý finanční zájem.
DĚLENÍ NA ZÁKLADĚ ZAINTERESOVANÉ SKUPINY	
Majitelé a investoři	Majitelé a akcionáři rozhodují o investicích a potenciální potřebují informace k posouzení potenciálu společnosti pro úspěch a ziskovost.
Řízení a management	V malých podnicích může management zahrnovat vlastníky. Čelí ekonomickým rozhodnutím a sleduje cíle firmy.
Finanční instituce	Banky zajímá schopnost splácet závazky (solventnost).
Věřitele / dodavatele	Obchodní věřitelé nebo dodavatelé se zajímají o likviditu.
Vládní orgány státu	Daňové úřady pro daňové a regulační účely.
Zaměstnanci	Zajímají se o ziskovost a stabilitu firmy, případně expanzi.
Zákazníci	Dlouhodobé zapojení mezi firmou a jejími zákazníky.

Široká veřejnost	Výzkumní pracovníci, studenti, analytici a další.
-------------------------	---

Tab. 4 Přehled zainteresovaných skupin finanční analýzy, zdroj Robinson, 2020.

Jedním ze společných informačních zdrojů o finančním stavu firmy je výroční zpráva. Obsahuje množství klíčových informací o strategickém směřování firmy (o produktech, připravovaných inovacích a dalších), většinou obsahuje vyjádření auditora nebo jiného expertního hodnotitele. V současné době bývají standardně publikovány online, na oficiálních webových stránkách firem. V některých případech firma nemusí publikovat výroční zprávu, ale musí řádně poskytovat informace svým akcionářům, společníkem a dalším v časovém horizontu minimálně jednou za rok. (Dušek, 2018, s. 73)

2.3 ZDROJE DAT A POSTUP FINANČNÍ ANALÝZY

Prvním krokem k úspěšné realizaci finanční analýzy podniku je získání kvalitních a správně zaznamenaných údajů, které budou základem pro výpočty, a tudíž i základem k identifikaci vývoje finanční situace daného podniku.

Jednotlivé informace a údaje získané z více zmíněných zdrojů jsou následně analyzovány s ohledem na zjištění, zda v jednotlivých položkách finanční analýzy a jejích výsledcích došlo ke změně stavu a pokud, tak či ke zlepšení nebo zhoršení. Firma může své vlastní zjištění porovnávat nejen s minulými lety, ale může pracovat i na srovnání s vybranými konkurenčními podniky nebo dokonce realizovat komparaci na základě průměrů a statistik odvětví, ve kterém se realizuje. V rámci procesu je třeba identifikovat příčiny změn a výsledného stavu. (Procházková, 2018)

2.3.1 Zásady účetních postupů

Základem pro zpracování finanční analýzy jsou vstupní informace - data, u kterých by problém mohl nastat zejména v případě úmyslných nebo neúmyslných pochybení, chybějících dokladů nebo nepřesností. Zásada věrného a poctivého zobrazení předmětu účetnictví je základním stavebním kamenem všech účetních principů, jejichž cílem je zajistit skutečně správné a spravedlivé podnikatelské prostředí. Ostatní zásady jsou dle autora Máče (2013, s19):

1. zásada přednosti obsahu před formou,

2. zásada opatrnosti,
3. princip historického účetnictví,
4. princip věcné souvislosti,
5. zásada konzistence mezi účetními obdobími,
6. zásada objektivit účetních informací,
7. zásada podstatnosti,
8. zásada srozumitelnosti,
9. zásada srovnatelnosti informací,
10. zásada relevantnosti vykazovaných informací.

Správná informace znamená reálný přehled o stavu financí podniku a tudíž je základem i pro realizaci finanční analýzy. V podnikatelském prostředí se mnoho činností provádí na základě jasně stanovených pravidel - legislativních podmínek pro možnost realizace podnikatelských aktivit. Finanční analýza vytvoří jasný obraz o tom, v jakém stavu se podnikatelský subjekt nachází a je tak možné vyhodnotit to, zda se představy a stanovené cíle firemní strategie setkávají s reálně dosahovanými čísly. V tomto případě se v rámci strategie pracuje s pojmem rizika, které je součástí podnikatelského prostředí všech oblastí podnikání a postihuje všechny subjekty, které se v daném prostředí vyskytují. Pokud jsou závěry finanční analýzy a její zprávy nepřesné, může to vést k právním problémům, poklesu cen akcií a špatným rozhodnutím společnosti. Investoři se při hodnocení hodnoty společnosti spoléhají na finanční výkazy, zatímco vedení spoléhá na řádné rozhodování interními finančními zprávami. (Fotr, 2020)

2.3.2 Odhalení rizik

Rizika se svými projevy mohou značně podílet na dosahovaných výsledcích. Rizika v podniku je možné klasifikovat podle různých druhů činností nebo i podle specifických kritérií, autor Valach (2011, s. 175) uvádí kategorie rizik podle toho, jak často se s nimi jednotlivé podnikatelské subjekty v praxi setkávají:

1. celkové podnikatelské riziko,
2. riziko investiční a inovační,

3. riziko provozní,
4. riziko finanční,
5. riziko tržní.

Každý podnik se snaží vůči rizikům chránit v maximální možné míře a může tak činit prostřednictvím různých vnitřních opatření. K těm, které může aktivně realizovat v rámci vlastního podnikového systému fungování, jsou zařazeny právě opatření zaváděné v účetnictví podniku. Na základě zjištěných skutečností dokáže vytvářet dostatečné rezervy, tvořit opravné položky nebo celkově změnit svůj přístup za takový, aby bylo možné hovořit o opatrnosti. Pokud podnikatel svá rozhodnutí realizuje na základě reálných výsledků, dokáže se tak lépe připravit na potenciální rizika trhu v budoucnu a je schopen se lépe vypořádat s případnou ztrátou nebo selháními, kterým nebude schopen zabránit. Právě v takové formě je třeba pracovat s výsledky finanční analýzy. (Hrdý, 2019)

Aby byla finanční analýza a její výsledky pro podnik skutečně přínosná je nezbytné, aby se v rámci strategického řízení dostávaly výsledky účetnictví do rozhodovacích procesů v momentě, kdy mají možnost ovlivnit současnou strategii podniku. Proces controllingu se tak v podnicích zakládá na informacích z účetnictví a orientuje se na různé oblasti - ať už jsou to změny aktiv nebo spotřeby. Podnik potřebuje souhrn jednotlivých informací k tomu, aby bylo možné nastavení optimálního fungování všech klíčových složek podniku. (Marinič, 2014)

Na základě výsledků finanční analýzy se podniková strategie může upravit tak, aby byly stanoveny cíle v následujícím období lépe naplněné. Je třeba zaměřit se na ty prvky podnikání, ve kterých se chce podnik zlepšovat. Příkladem je zisk a jeho dosahování. Aby bylo možné hovořit o zvyšování úrovně dosahovaného zisku, je třeba chápat, jaké faktory ovlivňují vývoj zisku podniku a autoři tyto faktory definují následovně (Fibírová a kol. 2020, str. 116):

1. Vymezení jednotky výkonu a objemu výkonů
2. Prodejní cena
3. Variabilní náklady

4. Marže
5. Fixní náklady
6. Zisk z hlavní výdělečné činnosti

Podstata podnikání a význam jakož i postavení podnikatelských subjektů jsou upraveny zákony dané země a stejně tak jsou tyto definice i součástí akademické obce, kde mají své místo v literatuře. Je důležité uvědomit si, že podnikatelský subjekt je složitou spleť procesů a činností, které společně tvoří jeden celek. Finanční analýza hovoří o tom, jak výkonný tento celek je. Bez ohledu na výsledky je nutné pamatovat si, že “Činnost musí být prováděna za účelem dosažení zisku, přičemž není podstatné, zda tohoto zisku bylo fakticky dosaženo. Z uvedeného vyplývá, že i ztrátový podnikatel je podnikatelem” (Ondřej a kol. 2019, str. 4).

2.3.3 Zákon o účetnictví

Zákon o účetnictví - Zákon č. 563/1991 Sb. upravuje v podnikatelském prostředí České republiky všechny základní pravidla týkající se zpracování údajů, které se týkají podnikatelského subjektu. Jinak řečeno, podnikání jako zákonem upravená činnost je spojeno s povinnostmi řádného účetnictví - které zachycuje finanční stránku podnikání a to v přesně stanovených hranicích. Jednotlivé kroky, jevy a procesy jsou zaznamenány v příslušných dokumentech, zpracované podle postup standardizovaných na národní a v některých případech i na mezinárodní úrovni. Účetnictví poskytuje přehled o všech finančních záležitostech podniku (Zákon o účetnictví - Zákon č. 563/1991 Sb.).

Účetní závěrka je základem pro získání aktuálních a pravdivých zdrojů o financích podniku v daném časovém období. Za toto období je obvykle stanoven jeden kalendářní rok, kdy se účetní závěrka označuje jako řádná a její konec je zároveň koncem daného kalendářního roku. Mimořádná je následkem mimořádných okolností, čehož příkladem je likvidace firmy. Existuje také mezitímní účetní závěrka a ta slouží ke zjištění aktuálního stavu v průběhu účetního období. Součástí řádně uzavřené a podle zákona zpracované účetní závěrky podniku jsou následující dokumenty (Vochozka, 2020, s34):

Rozvaha (balance)	Přehled majetku a zdrojů financování.
Výkaz zisku a ztráty (výsledovka)	Přehled nákladů a výnosů. Malé a mikro účetní jednotky, které nemají povinnost mít účetní závěrku ověřenou auditorem, nemusejí zveřejňovat.
Příloha v účetní závěrce	Vysvětluje a doplňuje informace obsažené v rozvaze a výkazu zisku a ztráty.
Přehled o změnách vlastního kapitálu	Účetní závěrka obchodních společností vždy zahrnuje, malé účetní jednotky a mikro účetní jednotky nejsou povinny.
Přehled peněžních toků (z anglického cash flow)	Účetní závěrka obchodních společností vždy zahrnuje, malé účetní jednotky a mikro účetní jednotky nejsou povinny.

Tab. 5 Přehled dokumentů účetní závěrky, zdroj Vochozka, 2020, s34.

Na konci každého období je realizovaná účetní uzávěrka, která představuje v praxi podniku soubor významných činností. První je finální úprava a korektura účetnictví uzavřeného období, hlavním cílem dirmy je mít sporadicky zúčtované všechny případy vyskytnuté v daném období. Následuje příprava daňového přiznání spojená s daňovou optimalizací. Jednotlivé účty se uzavírají a následně jsou připravené na přenesení do nového kalendářního roku (nebo v některých případech období, pokud není měřenou jednotkou kalendářní rok) Zůstává vyhodnocení závěrečné verze uzávěrky, výsledky jsou následně publikované ve výroční zprávě. Chybět nesmí vyjádření auditora a schválení závěrky ve finální podobě. Následuje účetní závěrka a v současnosti se přímo archivuje. (Dušek, 2018)

STRATEGICKÁ ANALÝZA A JEJÍ VÝZNAM

Strategická analýza lze charakterizovat mnoha směry, její hlavní cíl tkví k identifikaci analyzování a hodnocení veškerých faktorů které mají vliv na konečnou strategii podniku.

Strategická analýza se zabývá dvěma základními oblastmi s přihlédnutím na cíle analýzy. Zabývá se jak analýzou vnějšího okolí, tak i analýzou vnitřního prostředí a schopnostmi firmy. Jelikož jsou tyto dvě oblasti vzájemně propojeny, nelze je tedy chápat jako oblasti na sobě nezávislé (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 10-11).

PESTLE ANALÝZA

PESTLE analýza slouží k zhodnocení vnějších faktorů a prostředí, které působí na organizaci a mohly by znamenat hrozby nebo příležitosti do budoucnosti. Vnější faktory společnosti tvoří především:

- politické faktory: jde například o hodnocení politické stability, politický postoj, hodnocení externích vztahů či politický vliv různých skupin,
- ekonomické faktory: sem patří především hodnocení makroekonomické situace a daňové faktory např. míra inflace, úroková míra, výše HDP, měnová stabilita, vývoj daňových sazeb, daňové zatížení atd.,
- sociální faktory: chápeme jako demografické charakteristiky (velikost populace, věková skladba, etnické a geografické rozložení apod.),
- technologické faktory: jde např. o podporu vlády v oblasti výzkumu a vývoje, nové objevy, rychlost morálního zastarání, obecná technologická úroveň aj.,
- legislativní faktory: jde o existenci a funkčnost podstatných zákonných norem (daňové zákony obchodní právo), funkčnost soudů, vymahatelnost práva aj.
- ekologické faktory: sem řadíme přírodní a klimatické vlivy, globální environmentální hrozby či legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí (Grasseová a kol, 2012 s. 178-180).

INTERNÍ ANALÝZA 7S

Neboli model „7S“, který byl vytvořen pro manažery k porozumění složitostem, které jsou spojeny s organizačními změnami. Tento model znázorňuje komplikovanost implementování změn a je odvozen od sedmi níže uvedených faktorů. (Mallya, 2007)

- strategie,
- struktura,

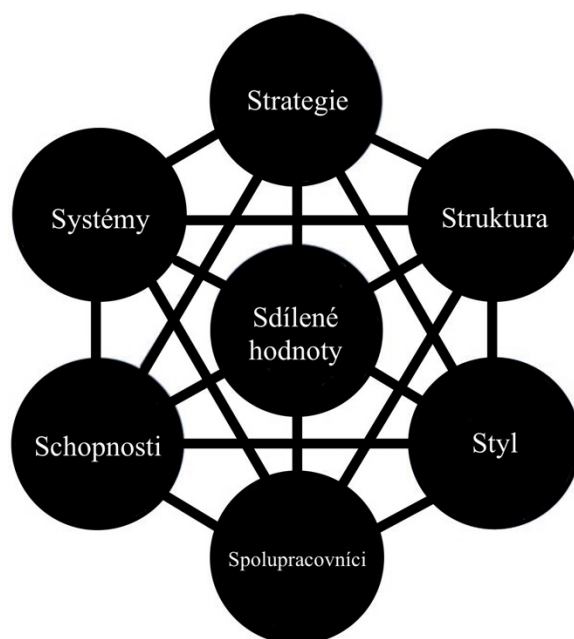
- systém,
- styl práce vedení,
- spolupracovníci,
- schopnosti,
- sdílené hodnoty.

Pro jejich úspěšné implementování musí vedení společnosti brát v potaz všech těchto sedm faktorů. Do ohledu se v tomto šetření nezohledňuje, zda analyzovaná společnost je velká nebo malá. Strategie vyjadřuje dosahování vize společnosti a reakce na hrozby a příležitosti v konkrétním oboru podnikání. Strukturou se rozumí v tomto modelu obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání a to konkrétně u nadřízenosti, podřízenosti, vztahu mezi podnikatelskými jednotkami, oblastí expertizy, kontrolních mechanismů a sdílení informací. (Sedláčková 2000)

Systémy jsou formálními a neformálními procedurami a slouží ke koordinaci každodenních aktivit společnosti, kde patří manažerské informační systémy, komunikační a kontrolní systémy. Následující dolní čtyři faktory v znázorněném modelu nejsou natolik hmatatelné, mají spíše kulturní povahu a nazývají se „měkká 4S“. (Mallya 2007)

Spolupracovníci představují lidské zdroje společnosti a jejich rozvoj, školení, vztahy mezi nimi, funkce, motivace a chování vůči firmě. Schopnosti se míní profesionální znalost a kompetence existující uvnitř společnosti. Pro rozvíjení tohoto faktoru je zapotřebí mít vytvořeno vhodné vzdělávací prostředí. Styl poukazuje na přístup managementu k řízení a řešení vyskytujících se problémů. V tomto faktoru se řeší především formální a neformální stránka řízení. (Sedláčková 2000)

Sdílené hodnoty odrážejí skutečnosti, ideje a principy respektované zaměstnanci na úspěchu společnosti. Tvorba těchto hodnot je klíčovým faktorem při torbě ostatních aspektů. Vedení společnosti je doporučováno se též ztotožnit s těmito hodnotami.



Obr. 1 7S analýza, vlastní zpracování dle Mallya 2007

SWOT ANALÝZA

Při SWOT analýze se identifikují faktory, které představují pro objekt analýzy jeho silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky, dále příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Tyto zásadní faktory jsou následně zaznamenány, do tabulky, kde jsou charakterizovány a ohodnoceny ve čtyřech kvadrantech SWOT tabulky (Keřkovský, Drdla, 2003, s. 126). V žádném případě není hlavním cílem SWOT analýzy zpracovat seznam hrozeb, příležitostí, silných a slabých stránek. Hlavní myšlenkou je zejména je sestavení hluboce strukturované analýzy, která poskytuje užitečné poznatky o společnosti. (Sedláčková, 2000, s. 78)

S – Strength Silné stránky	W – Weaknesses Slabé stránky
O – Opportunities Příležitosti	T – Threats Hrozby

Tab. 6 SWOT analýza, zdroj Sedláčková, 2000

2.4 HROZBA EKONOMICKÉ KRIZE PO pandemii COVID-19

V mnoha zemích začaly problémy vznikat na základě příchodí recese, na kterou nebyly dostatečně připraveny a vstupovaly do ní s více ekonomickými problémy. Nedostatky se později ukázaly jako největší problém v oblasti správy aktiv, odlivu kapitálu a vysokých veřejných výdajích. Finanční výpomoci nakonec zhoršily deficity, které již byly i tak příliš vysoké v důsledku snížení daňových příjmů a vysoké úrovně výdajů. Existovaly oprávněné obavy ze selhání ekonomického systému a fungování vlád. Zvyšování úrokových sazeb mělo za následek ještě větší deficity. Tento proces ve výsledcích zvyšování úrokových výdajů demotivuje investory a snižuje důvěru v těchto zemích obsluhovat a splácet dluh. Příčinami mohou být taktéž nedostatečně fungující ekonomiky zemí doprovázeno nesprávnými politickými rozhodnutími lídrů a nesprávné toky informací přispívající k nejistotě a stejně změnám chování spotřebitelů i ostatních ekonomických subjektů.

2.4.1 Lidský faktor

To, jak se v podnikové manažerské praxi projevuje ovlivňování lidí je třeba chápat proto, aby bylo možné tento proces ovládat a správně nastavit. Management, který funguje na různých úrovních podniku se ovlivňováním zabývá denně a to v mnoha aktivitách. Podle autorů Šimo - Mura (2015, str. 132) hlavním úkolem ovlivňování lidí je "vedení, komunikace, motivace a podniková kultura."

Kultura organizace je pro podnik nezbytná a záleží jen na samotném podniku, jak si kulturu své vnitřní organizace definuje a nastaví. Je to taková část podniku, kterou je možné získat pouze vytvořením, a to nastane na základě rozmanitosti, která je pro daný podnik typická nebo se v daném okamžiku vyskytuje v jejím prostředí. Jednotlivé složky kulturní organizace podniku jsou stejně závislé na její formulaci a nastavení, cílem je však na stavba vhodné podnikové kultury, která bude vyhovující pro všechny skupiny a typy lidí, kteří se v jejím prostředí nacházejí a budou svými aktivitami ovlivňovat stanovené cíle a vize podniku v tržním prostředí. Nastavení podnikové kultury ovlivní všechny lidi fungujících v daném podniku a je proto nesmírně důležité. (Armstrong - Stephen, 2015, str. 164)

Téma ovlivňování lidí změni i současná pandemie Covid-19, která silně zasáhla i pracovní prostředí a měni i budoucnost práce a požadavky na manažery, kteří budou tvořit nové úkoly na základě nových možností, což vyžaduje nové dovednosti. Zaměstnanci budou mít užitek z toho, že se na novém - neustále a rychle se měnícím pracovišti naučí nové vědomosti, chování a hodnoty, které ovlivní i jejich myšlení a názory, jakož i osobnost. (Kirby, 2020)

Existuje množství doporučení a postupů k tomu, jak by měl vypadat kvalitní manažer, který bude splňovat dostatečné kvality lídra, vůdce a dalších osobností nezbytných pro správné vedení týmu. Autorka Zhuo (2020, str. 58) za základní stavební kámen vedení týmu lidí považuje důvěru, která se v praxi kombinuje s osobnostmi jednotlivých jeho členů. Řízení manažera označuje za takové, které by mělo být spíše lidské než chladné a příliš formální. Za jeden z nejdůležitějších manažerských nástrojů vedení lidí považuje zpětnou vazbu. Na druhé straně lidského přístupu jsou techničtější prvky. Autor Křivánek (2019) za základ současných úspěšných projektů a realizovaných aktivit klade systémové myšlení - v případě manažera to znamená zaměření se na daný výstup a aktivity, jejich systematičnost a rozhodování na základě vysoce kvalifikovaných informací a souvislostí. Řídit lidi v podniku nebo mezinárodním podniku, snažit se o získávání nových talentů, zaměřovat se na to, jak lidi motivovat a udržet v co nejlepším výkonu a spokojenosti - to jsou všechno velmi náročné úkoly, před kterými manažer každého podniku stojí. Dnešní multikulturní týmy a skupiny v mezinárodních společnostech jsou základem standardního fungování podnikatelských subjektů v mezinárodním prostředí a často přidávají značkám daných firem značnou hodnotu.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Prostřednictvím výsledků finanční analýzy a vybraných analýz na zvolené firmě se následující kapitola zabývá jejich aplikací v konkrétním návrhu. Obsahuje základní charakteristiku firmy, analýzu jejího současného stavu, analýzu vnitřních a vnějších faktorů, finanční analýzu s rozsahem v letech 2014 – 2019 a SWOT analýzu.

3.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Oficiální název: Koutný spol. s r.o. (dále v práci jako “firma”)

Identifikační číslo: 60750197

Datum vzniku: 24. 4. 1995

Společnost s ručením omezeným (Krajský soud v Brně, odd. C vložka 19161).

Firma je plátcem DPH (Datum registrace DPH: 9. 10. 1995).

Firma je dlouhodobě spolehlivý plátcem DPH, v současnosti není a v minulosti nebyla jako podnikatelský subjekt v insolvenčním řízení. Stejně tak na ni není uvalena nucená správa ani omezení v činnosti. Základní finanční ukazatele v roce 2019 jsou zejména obrát v hodnotě 503 128 tis. Kč a zisk 83 278 tis. Kč. Osoby odpovědné za výstupy a externí komunikaci:

1. Jednatel Ing. Pavel Koutný
2. Jednatel Ing. Petra Koutná
3. Jednatel Ing. Pavel Koutný ml.

Vznik firmy Koutný spol, s.r.o. (dále jen „firma Koutný“) je spojen v prvních aktivitami v roce 1995 v Prostějově. Současný stav zaměstnanců (konec roku 2019) je 120. Je považována za třetí největší oděvní firmu v České republice. Zaměřuje se na státní zakázky v České republice a Slovenské republice. Firma Koutný se zaměřuje na výrobu pánských obleků, která již v současnosti tvoří jen malou část celkového ročního obrátu firmy. Hlavní náplní firmy Koutný je dodávka profesního oblečení pro ozbrojené a státní složky, který v dnešní době činí až 80% celkového obrátu. Celkový počet vyrobených kusů oblečení za rok činí 400 000 kusů, z toho 350 000 kusů se vztahuje na dodávku pro ozbrojené a státní složky. Výroba pánských obleků je situována v Prostějově, výroba

státních zakázek je prováděna především u externích firem ve východních zemích, především v Číně, Indii, Bulharsku a Albánii. Samotný prodej produktů je v rámci České republiky soustředěn v několika vlastních kamenných prodejnách, konkrétně na osmi místech - Praha, Prostějov, Hradec Králové, Ostrava, Karlovy Vary a České Budějovice. Zboží také dodává do dalších 50 partnerských prodejen v rámci českého a slovenského regionu. Firma Koutný řeší i problematiku v oblasti nedostatku kvalitní pracovní síly. Jednájí s Hospodářskou komorou ČR o tom, jak oživit tento obor. Účastní se setkání oděvních firem s průmyslovými školami a spolupracují s úřady práce.

3.1.1 Analýza produktové a cenové politiky

Informace následující podkapitoly jsou aktuální pro rok 2020 a jsou výsledkem dlouholetého působení firmy Koutný na domácím i zahraničním trhu. Jako rodinná firma je tento subjekt specifický pro odlišné vnitřní fungování, které se promítá i do produktové politiky (jakož i do všech ostatních strategií). Produktová politika byla na začátku vytvořena na základě tehdejších požadavků trhu a intuice zakladatelů. Postupně se měnila v rámci firemních strategií se zlepšovala na základě dobré praxe a zkušeností, které značka získala.

Základem produktového portfolia jsou tři skupiny produktů, které v současnosti tvoří široké nabídky v následujícím poměru:

1. Uniformy a firemní oděvy v množství 80% ročního obrátu.
2. Pánská konfekce v množství 15% ročního obrátu.
3. Obleky na míru v množství 5% ročního obrátu.

V rámci produktů je třeba zdůraznit, že se firma zaměřuje na hodnoty, které vstupují do výrobního procesu a fungování základního portfolia produktů. Firma Koutný vede zaměstnance k odpovědnosti prostřednictvím přesných zásad a procedur, školení v této problematice. Minimalizuje produkci odpadů a důraz na recyklaci, včetně inovací a prevence znečištění. Implementuje inovace a technologie v zájmu snižování emisí a hluku. Dodržuje platnou legislativu v oblasti ochrany životního prostředí. Zvyšuje povědomí o zásadách ochrany životního prostředí mezi zaměstnanci a veřejností. Dlouhodobou integrací inovativních udržitelných řešení do pracovních procesů se firma

snaží v maximální míře přispět ke zdraví planety země. Propaguje systém environmentálního managementu mezi dodavateli a preferujeme materiály vzniklé v souladu s touto filozofií, bioprodukty či biologicky odbouratelné, vyrobené v zemích dodržujících Listinu základních lidských práv a svobod. Pravidelně vyhodnocuje dopady na životní prostředí používaných materiálů, procesů, zařízení a obalů s cílem minimalizovat dopady a vždy uvádět do původního stavu vše, co bylo výrobní činností dotčeno.

Uniformy a oděvy vyráběny podle specifických požadavků firem tvoří hlavní část výrobní činnosti firmy Koutný, která čerpá z již více než 20 let zkušeností. Portfolio vlastního know-how tvoří zejména prvky v oblasti profesního odívání ozbrojených složek, správných organizací evropských i mimoevropských států při kterých je vysoká kvalita výrobků, použitých materiálů a flexibilita dodávek, včetně osobního přístupu samozřejmostí. Důležitý je nejen výrobní proces, ale také materiály, které firma díky vysoce kvalitnímu dodavatelskému řetězci dokáže obstarávat efektivně a v množstvích a ceně, jaké jí poskytují konkurenční výhodu. Mezi konkrétní produkty patří přizpůsobitelný výběr polních i vycházkových uniforem, speciálních zásahových oděvů, kombinéz, vest, obleků, bund, kalhot a mnoha dalších produktů. Všechny zakázky realizuje firma v malých i velkých sériích.

Náročnost výrobního procesu je dána podmínkou použití kvalitních komponent, specifických výrobních postupů, které výrazně prodlouží životnost a zejména funkčnost produktů. Součástí produktového portfolia je v tomto případě i volba designu, barvy, střihů nebo vlastních materiálů každého zákazníka - v případě státních zakázek jsou podmínky dané ve veřejné soutěži. Práce s neustálými technologickými inovacemi střihů, materiálů či výrobních procesů, které implementuje do výroby dodává produktům mimo kvality zpracování i odpovídající vlastnosti, jejichž funkčnost je prověřena napříč klimatickými podmínkami nebo extrémním prostředím. Z používaných materiálů je příkladem Softshell, pleteniny s antistatickými vlákny, kevlar, nehořlavé tkaniny, 2 a 3 vrstvé lamináty s technologií zatavených švů nebo voděodolné zipy. Šití slavnostních či vycházkových uniforem odolných proti mačkání, jemných a zároveň příjemných na dotyk

vyžaduje kromě moderních střihů použití kvalitních materiálů z Itálie, Francie i Španělska.

Každý materiál může být ze strany zákazníků odlišný - to je náročné zejména při státních objednávkách, kde jsou požadavky dány nejen zákonem, ale i veřejnou soutěží - v takovém případě lze hovořit o skutečně neomezeném portfoliu, nakolik je firma Koutný schopna vyrobit produkty podle náročných požadavků daného odběratele a to na základě předem jasné objednávky a množství.

V posledním roce významně propagována na sociálních sítích (více v následujících podkapitolách) je pánská konfekce, jejímž základem jsou manažerské obleky pro každodenní nošení, ale i obleky slavnostní, obleky na svatbu nebo obleky do tanečních. Všechny jsou dostupné ve formě klasického a vyštíhleného střihu. Kromě obleků jsou součástí konfekce i následované:

1. Sako. Klasické saka i blejzry jsou zařazeny do produktového portfolia jako základní kousky každého pánského šatníku. Na základě dlouholetých zkušeností firmy a požadavků trhu jsou dostupné v mnoha barevných variantách i kombinacích. Použité látky jsou jemné, tlumené, skvěle kombinovatelné - vzorky možností jsou dostupné vždy na prodejnách.

2. Košile a tričko. Dostupné produkty ve stylu elegantní klasiky, trendy vyštíhlené, smokingové, vzorované, v módních barvách. V případě náročných požadavků zákazníka je možné objednat košili na míru - nejen styl a barvu, ale i samotnou látku a detaily navíc.

3. Kabáty a bundy. Nabídku tvoří odlehčené jarní pláště i zimní kabáty. Výběr je možný z krátkých, tříčtvrtečních, dlouhých kabátů klasického či vyštíhleného střihu. Zimní kabáty jsou vyrobeny z hřejivých vlněných mohérových materiálů.

Specifickou součástí produktové politiky jsou obleky na míru, které jsou výsledkem skutečně odlišných požadavků a představ zákazníků. Do šesti týdnů od objednání je možné získat svůj vlastní jedinečný oblek. Firma umožňujeme zkoušku již rozpracovaného obleku na prodejnách nebo na předem dohodnutém místě - dle požadavků zákazníka. Nemusí to být vždy oblek, ale i sportovní sako, blejzr z italské látky Loro

Piana, anglické HOLLAND & SHERRY a pro ty nejnáročnější prvotřídní látky Scabal. Kromě standardních služeb spojených se zkoušením, měřením a poradenstvím je v rámci spolupráce na individuálních objednávkách dostupná i intenzivní podpora již na samém začátku práce. Nový zákazník se dokonce může dostat k přímé referenci od některého z významných klientů.

Současná cenová politika firmy Koutný reflektuje český trh, který je výrazně protikladný - odráží se v něm kultura a mentalita, je schopna absorbovat nové, netradiční technologie, výrobky i nejmodernější trendy. Vysoká je zároveň citlivost jednotlivých ekonomických subjektů na cenu. Cena jednotlivých produktů a služeb je v rámci evropského trhu (v zemích, kde firma působí) stejná. Firma se pod nyní již známou značkou Koutný spol. s r.o. vždy prezentovala svými hodnotami, které jsou pro jednotlivé členy rodiny důležitější a na prvním místě je kvalita a spokojenost těch, kteří se přicházejí oblékat.

Cenová politika firmy je rozdělena do tří hlavních skupin, které tvoří státní zakázky a pánská kolekce. Specifickou skupinou jsou produkty šité na míru, přesně podle představ a požadavků zákazníka, kde se cena může výrazně lišit v důsledku požadavků na materiály, zpracování, detaily či jiné originální prvky. Rozhodujícím faktorem při tvorbě ceny je základní výrobní materiál - látka, která může být vyrobena a pocházet z různých zdrojů, čímž se mění cena. Cenu ovlivňuje její hustota, forma zpracování tkanin a mnohé další technické detaily. Jednotlivé ceny jsou srovnatelné v mezinárodním konkurenčním prostředí a je možné říci, že značka Koutný patří k nejlepším na českém trhu. Tomu odpovídá i cena, která ale zároveň je akceptovatelná širokou cílovou skupinou zákazníků. Ceny jednotlivých produktů se pohybují v konkrétním rozmezí, postupně se přizpůsobují trendem trhu a lze je definovat v následujících relacích:

Číslo oděvu	název	Nejnižší nabízená částka	Nejvyšší nabízená částka
1.	Obleky	3 700,- Kč	10 000,- Kč
2.	Saka	2 400,- Kč	6 600,- Kč

3.	Kabáty	2 000,- Kč	5 000,- Kč
4.	Bundy	1 500,- Kč	3 000,- Kč
5.	Košile	700,- Kč	2 000,- Kč
6.	Trička	800,- Kč	1 200,- Kč

Tab. 7 Vybrané produkty nabízené společností Koutný spol. s r.o., vlastní zpracování

Odlišná cena je dána především použitým materiálem, jehož kvalita nebo náročnost zpracování může být rozličná. V konfekci je střih daný, proto je možné cenu udržovat na úrovni lákavé pro stálé i potenciální zákazníky.

V rámci pánské konfekce jsou zdarma poskytované služby poradenství při výběru vhodného stylu a produktů pro konkrétní zaměstnání či událost. Zákazník také neplatí za dodatečnou úpravu produktů, které si z konfekce vybere. Například rozšíření nebo zúžení střihu je automaticky v ceně produktu. Zákazník se tedy může kdykoliv obrátit na pomoc v některé z prodejen. V rámci cenové politiky byly tyto doplňkové služby zvolené právě v této formě, která ukazuje nejen na orientaci na zákazníka a jeho potřeby, ale i celkovou atmosféru a hodnoty, které značka představuje.

Vyšší cena je samozřejmá u skupiny produktů, které jsou šité na míru. Do kalkulace ceny jsou v tomto případě zahrnuty i položky navíc: opakované měření zákazníka a rozpracovaného designu, případy, kdy firemní tým vycestuje za klientem přímo do jeho domu nebo kanceláře, materiály a střihy vypracované přesně podle jakýchkoli požadavků zákazníka, vysoká kvalita zpracování a mnohé další benefity, které lze poskytovat. Ceny obleků na míru jsou v základě srovnatelné s dostupnou konfekcí na domácím trhu. Nakolik je produktem originální český výrobek s nejvyšší možnou kvalitou zpracování z moderních materiálů, osobním servisem a poradenstvím, finální cena obleku se pohybuje již od 10 000, - Kč. Košili na míru je možné získat v ceně již od 1 690, - Kč. Cena je individuálně stanovena i v případě produktů pro firmy, kde záleží na konkrétní objednávce a náročnosti přípravy na její realizaci. Do ceny se pak počítá nejen samotný produkt (materiál a výrobní náklady), ale i jiné vzniklé náklady. Důležité je množství, které v rámci dodavatelského řetězce může znamenat odlišit ceny. Jednou z největších

výhod je však přímé napojení na dodavatele těch nejlepších materiálů, čímž je cena nižší a ta se pak promítá i do konečné ceny pro zákazníka.

V případě státní zakázky je cílem cenové politiky dodat požadovanou kvalitu a objednávku v co nejlepší ceně. Strategie je pak více zaměřena na dodavatele, kde je důležité vyjednávání o ceně materiálu - což je možné zejména díky tomu, že je přesně určeno velké množství materiálu. Podle toho, jaké postupy jsou v daném veřejných zakázkách zvolené lze nastavovat cenu. Předpokládaná hodnota zakázky se určuje jako cena bez daně z přidané hodnoty.

V rámci možných poskytovaných slev je cenová politika na všech úrovních zákaznických skupin ovlivněna možností vstoupit do tzv. *Klubu Koutný*, ve kterém se na základě věrnostních bodů přiděluje každému nákupu sleva. Nejlákovější je tato nabídka pro pánskou konfekci a zakázky na míru. Každou kategorií lze dosáhnout na pokaždé získaných bodů z nákupů a dosažení konkrétní mety znamená i jednorázovou dárkovou poukázku. Členství je rozděleno do pěti základních kategorií: Standard, Silver, Gold, DeLuxe a Platinum. Pro všechny kategorie platí pozvánky na exkluzivní firemní akce, speciální eventy a každý člen získává na své narozeniny dárkové poukázky. V rámci konkrétních slev je jejich rozdělení následující:

1. Standard za 0 - 7 999 bodů
2. Silver 8 000 - 14 499 bodů (trvalá sleva 5% na všechny nákupy a poukázka)
3. Gold 14 500 - 29 999 bodů (trvalá sleva 10% na všechny nákupy a poukázka)
4. Deluxe 30 000 - 49 999 bodů (trvalá sleva 15% na všechny nákupy a poukázka)
5. Platinum 50 000 a více bodů (trvalá sleva 20% na všechny nákupy a poukázka)

3.1.2 Analýza distribučních cest

Distribuční politika firmy rozlišuje 1. distribuční etapu expediční, tedy od vnitřní expedice po předání přepravci a 2. distribuční etapu přepravní, tedy od přepravce ke spotřebiteli. Při podnikání v této oblasti je podstatné, jak se materiály dostanou od vzdálených dodavatelů do skladu - tento proces musí být vysoce efektivní.

Například při materiálech, které putují do výroby z Indie nebo Číny je přeprava klíčovým faktorem. Může ovlivnit výrobu a její délku a tedy i celkové dodání zakázky konečnému zákazníkovi. Největší riziko přitom nese případné nesplnění podmínek stanovených ve státní soutěži - příkladem byly problémy spojené s globální pandemií koronaviru COVID-19, kde se na pár týdnů zastavily dodávky látek z Asie a jiných zemí. Výjimka byla v tomto případě udělena všem výrobcům, jelikož neexistovala alternativa, která by situaci dokázala efektivně vyřešit.

První menší obchůdek s pánskou módou byl otevřen ve velikosti 50 metrů čtverečních již v roce 1997 (Koutný spol. s r.o., Okružní 4200 / 4a) a dodnes se jako hlavní prodejna nachází v areálu Koutný. Výhodou bylo umístění přímo při výrobě a skladech, nakolik tedy hotové výrobky mohly putovat přímo do prodejny bez nutnosti skladování mimo prodejny a přepravy. V současné době oděvní výrobky firma dodává do cca 50 partnerských obchodů v České republice a na Slovensku. Hlavní prodejny v České republice jsou:

1. Prodejna Praha Westfield Chodov / Roztylská 2321/19, 148 00 Praha 11
2. Prodejna Koutný OD Kotva / nám. Republiky 8, 110 00 Praha
3. Prodejna Koutný České Budějovice / Piaristická 22, 370 01 České Budějovice
4. Prodejna Koutný OC VARYÁDA / kpt. Jaroše 375/31, 360 06 Karlovy Vary
5. Prodejna Koutný Ostrava / Masarykovo nám. 38/21, 702 00 Ostrava
6. Prodejna Koutný OC FUTURUM / Brněnská 1825/23A, 500 09 Hradec Králové

Všechny prodejny jsou typické pro dobrou dostupnost, výhodnou lokalitu a lukrativní umístění v nákupním centru. Vzhledem k vysoké konkurenci v této podnikatelské oblasti je právě umístění prodejen jednou z nejdůležitějších součástí distribuční politiky, protože zákazníci si mohou vybírat téměř z neomezených možností různých značek a výrobců.

Kromě hlavních prodejen jsou produkty dostupné i v rámci partnerských prodejen, které prodávají vybrané produkty dle vlastního uvážení, ale na základě řádné smlouvy o spolupráci. Podmínka minimální kvality a standardu prodejen, jakož i ostatních značek, které dané prodejny prodávají je zachován i v tomto případě. Musí splňovat množství

požadavků a stejně jsou vybírány na pokaždé cílové skupiny, která se musí ztotožňovat s tou firemní. K největším patří:

1. Partnerská prodejna Koutný Frýdek-Místek / Stará cesta 10, 738 01 Frýdek-Místek
2. Partnerská prodejna Koutný Havlíčkův Brod / Dolní 3088, 580 01 Havlíčkův Brod
3. Partnerská prodejna Koutný Uherské Hradiště / Mojžírova 944, 686 01 Hradiště

V současnosti se firma připravuje na spuštění svého historicky prvního e-shopu, kde bude pánská konfekce k dispozici v jednotlivých kategoriích. Jelikož se nová kolekce zveřejňuje na trh vždy každého půl roku, tento čas bude i významným pro změny na eshopu. Nakupování online usnadní přístup k produktům stálým zákazníkům, kteří již své velikosti a střihy znají, jakož i nových a potenciálních zákazníků, kteří tak budou vědět, jaký druh oblečení mohou nakupovat. E-shop bude odpovídat požadavkům na kvalitu, přehlednost a jednoduchost ovládání, které dnešní zákazník automaticky požaduje. Kromě produktů značky Koutný bude e-shop poskytovat i doplňkové produkty, které do jednotlivých outfitů přesně sedí, zároveň je však firma nevyrábí. Takové produkty už jsou v současnosti nasmlouvané a naskladněno v hlavním skladu. Hlavní online nabídka bude obsahovat:

1. Firemní nabídka je všechny cílové skupiny: nové produkty, dostupné značky - Graphic Corner a Studio Design, a sekce dodavatelé.
2. Hlavní kategorie produktů dostupných online: obleky, saka, košile, svatební móda, mix & match, kabáty a bundy, trička.

Hlavním cílem komunikační politiky firmy je realizovat vybrané formy propagace na domácím i mezinárodním trhu. Své finanční zdroje a zkušenosti soustředí na zahraničních trzích na základě kvalitních strategií a současných trendů, které do této oblasti spadají. Do pozornosti a úvahy firma vždy bere ustanovení zákona, která upravují propagační činnost v každé zemi a dokáže se tak efektivně vyhnout finančním pokutám či pochybením.

3.1.3 PESTLE analýza

Výchozí situace je v tomto případě textilní průmysl a jeho stav jako takový. Podle Agentury textilního průmyslu ATOK bylo "uplynulých dvacet pět let bylo pro český textilní a oděvní průmysl obdobím skutečně turbulentním. Koncentrovalo v sobě nutnou adaptaci na reálné tržní podmínky, přeorientování se na náročné a konkurenčně exponované trhy i racionální změnu proporcí v české národohospodářské struktuře. V průběhu transformace a restrukturalizace ztratil český textilní a oděvní průmysl významnou část svých kapacit, výkonů a pracovníků. (Kohoutek, 2015)

Český textilní a oděvní průmysl však prokázal v procesu rychlých a bolestných změn neobyčejnou odolnost, pružnost, schopnost adaptace, schopnost tvořivě reagovat na nové výzvy a měnit názorová klišé uvnitř a zejména mimo odvětví " (Kohoutek, 2015).

V roce 2018 dosahovaly tržby firem s více než dvaceti zaměstnanci výše 53,17 mld. korun. "V textilním a oděvním průmyslu nejsou zpravidla uzavírány rozsáhlé jednorázové kontrakty. V tomto odvětví se spíše jedná o větší množství menších zakázek. Výroba textilního průmyslu loni zaznamenala, po osmi letech růstu, pokles tržeb a mírný pokles počtu zaměstnanců a produktivity práce, přičemž hodnota průměrné mzdy výrazně stoupla. Tržby v oděvním průmyslu ale dále rostly. Mezi nejvýznamnějšími faktory, které mohou vývoj odvětví negativně ovlivnit, lze uvést zpomalení růstu automobilového průmyslu, nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců a růst výrobních nákladů. České textilní a oděvní firmy tak budou do budoucna nuceny se ještě více soustředit na inovace vedoucí k výrobě s vyšší přidanou hodnotou a k intenzivnějšímu budování mezinárodních obchodních kontaktů" (Grund, 2019).

POLITICKÉ FAKTORY

1. Regulace vlády v oblasti složení importovaných textilních materiálů, která je od roku 2018 předmětem diskusí a může být i výsledkem rozhodnutí Evropské unie a předpokladem je množství dalších změn v této oblasti již v roce 2020.

2. Nestabilní politická situace vlády (s dominancí premiéra A. Babiše) může ovlivnit některé podnikatelské subjekty, které jsou přímými odběrateli a předpokladem je množství politických protestů a změn ve struktuře vlády i v roce 2020.
3. Sumarizace politických faktorů znamená riziko náhlých změn, na které bude nutné v rámci strategie flexibilně reagovat.
4. Jelikož se firma věnuje i státním zakázkám (Lesy České republiky, s.p., Policejní prezidium České republiky, Česká pošta, s.p., Česká republika - Ministerstvo obrany Úřad práce ČR - krajská pobočka v Olomouci, Vězeňská služba České republiky, Generální ředitelství cel), klíčové jsou změny v požadavcích, které nelze měnit ani v této věci vyjednávat.

EKONOMICKÉ FAKTORY

1. Cykly a fáze ekonomiky - celkový objem tržeb v textilním a oděvním průmyslu u firem s 20 a více zaměstnanci v roce 2018 dosáhl slušných 56,5 mld. Kč a potvrdil se tak dlouhodobý trend růstu tohoto odvětví, který byl zahájen v roce 2010. Předpokladem zůstává i další růst.
2. Zaměstnanost a mzdy - v celém odvětví byl podle Asociace textilního průmyslu zaznamenán úbytek počtu zaměstnanců, což je způsobeno jednak neuspokojivou situací na trhu práce, jednak úspornými opatřeními díky růstu mezd. Pozitivní je tak růst produktivity práce, která rostla, jak v textilním průmyslu, tak v průmyslu oděvním. Její růst je vyšší než růst tržeb, ale menší než růst mezd. Tento stav se předpokládá i nadále.
3. Vliv globalizace - meziročně ale došlo ke snížení v položce dovozu, což může naznačovat, že české oděvní i textilní zboží nachází ve větší míře uplatnění na domácím trhu - to je pozitivním předpokladem zvýšení importu látek, které budou pro výrobu potřebné.
4. Česká koruna - kurz oslabuje odliv dividend do zahraničí (výměna koruny za cizí měny a výplata - nestabilita nakolik přijetí společné měny - eura v ČR není otázkou nejbližších let do zahraničí) a obecně negativní nálada vůči rizikovějším aktivům na světových trzích.

5. Každá společnost by měla sledovat vývoj ekonomiky a míru inflace, výši úrokových sazeb, měnovou politiku státu, vývoj hrubého domácího produktu a mnohé další. Vzhledem k budoucím krokům společnosti je velmi důležité tyto tendence a kroky pravidelně sledovat a přizpůsobovat tomu nabídku a možnosti distribuce.

6. Sumarizace ekonomických faktorů předpokládá nové možnosti do následujících období, které je třeba v konkurenčním prostředí využít a správně reagovat.

Mezi významné znaky současného trhu patří značná míra globalizace, která ve výsledku propojuje jednotlivé trhy a vytváří tak dostupnější prostředí pro realizaci podnikatelských aktivit. Využívané jsou mnohé technické a technologické nástroje, které umožňují klíčovým institucím fungovat rychle a efektivně - příkladem jsou banky, přepravní společnosti, pojišťovny a další. Firmy dokáží komunikovat z jednoho místa na druhé v jednom okamžiku a vzdálenost nepředstavuje takovou překážku, jako v minulosti. Jednodušší jsou také všechny administrativní úkony a činnosti, které jsou pro chod firmy nezbytné. (Janatka, 2017)

SOCIÁLNÍ FAKTORY

1. Pracovní návyky obyvatel - na vývoj spotřebitelského trhu v oděvním odvětví má vliv stárnutí populace, zvyšování životní úrovně a zaměření se na poptávku po kvalitě a komfortu (obchodní značka) a odpovědnost vůči životnímu prostředí. Předpokladem jsou již viditelné změny na požadavcích zákazníků i celkové myšlení společnosti na domácím trhu.

2. Rostoucí popularita veletrhů - FOR INDUSTRY, Mezinárodní průmyslový veletrh 12.5A-15.5.2020 v Praze - předpokládá zájem partnerů, výrobců a klienty. I přes pandemii se množství veletrhů přesunulo do online prostoru, kde budou pokračovat i v roce 2021. Firma má tak dokonce příležitost navštívit více těchto veletrhů, jelikož se tímto mohou snížit náklady. Riziko naopak roste s nedostatkem osobního kontaktu, na který si některé kultury a firmy potrpí.

3. Trendové vlny domácí výroby - zvyšující se poptávka po kvalitních domácích textilních produktech znamená i potřebu kvalitních materiálů. To bude znamenat spolehlivého dodavatele a tedy i potenciál do budoucna.

4. Současné trendy v oblékání vychází z inspirace. Inspirace zejména v minulosti vycházela z módních přehlídek nejvýznamnějších módních značek a světových výstav. Dnes je situace odlišná a značná část nakupujících vnímá jako velký zdroj inspirace sociální média a jejich vlivné uživatele, známé pod termínem influencer. Tito lidé či skupiny na internetu získávají stále větší mediální prostor a dokáží ovlivnit řadu lidí k nákupu určitého produktu či služby.

TECHNOLOGICKÉ FAKTORY

1. Technická úroveň výroby - každý rok v partnerských firmách v Číně a Indii přibývají nové nástroje, výroba je efektivnější, rozšiřuje se tak portfolio poskytovaných látek.

2. Kvalita komunikačních služeb - zlepšení obchodní činnosti - marketingu a dalších aktivit přímého kontaktu s trhem (flexibilita, zpracování informací, krátká realizace výroby, použití funkčních materiálů a zavádění nových aplikací).

3. E-oděvy a smart výroba - trendem v oděvním průmyslu budou smart a e-oděvy, které jsou v pokročilém řešení nebo ve stádiu realizace. Společnost VÚB a.s. má komerčně realizované výsledky projektů pro smart oděvy chráněné značkou "Clevortex" (např. speciální nehořlavé prádlo, antistatické ESD oděvy, prádlo pro termoregulaci a tepelnou izolaci (např. pro outdoorové sportovní aktivity).

4. Inovace - příznivá ekonomická situace, poptávka po módních trendech a ochota spotřebitelů utrácet za českou kvalitu pomáhají tuzemským oděvním firmám investovat do technologií a inovovat výrobní program.

5. Nakupování na internetu – na internetu kupuje zboží více než polovina obyvatel starších 16ti let. Nakupování na internetu se stává přirozenou součástí každého obyvatele nejen v České republice a to zejména díky výhodám v podobě pohodlí – nakupovat můžete odkudkoliv, nižších cen, možnosti a široké nabídky jednotlivých produktů.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Počet nakupujících na internetu nad 16 let						
(v procentech)	39,3	41,9	43,6	51,6	53,9	58,8

Tab. 8 Percentuální vyjádření počtu osob starších 16ti let v České republice, které nakoupily na internetu od roku 2014 do 2019, zdroj - data zpracovaná z ČSÚ.

LEGISLATIVNÍ FAKTORY

1. Obchodní a celní zákony - nejen v České republice, ale i v zemích, odkud látky dovážíme, tedy převážně země Asie - předpokládá se legislativní zpřísnění podmínek výroby - nároky na kvalitu a další.
2. Změna podmínek státních zakázek - nakolik tvoří významnou část obratu, je důležité reagovat na legislativní změny v jejich realizaci, aby bylo možné je dlouhodobě udržet. Sumarizace legislativních faktorů.

EKOLOGICKÉ FAKTORY

1. Negativní dopady textilního průmyslu - s přicházejícími trendy globalizace trhu dochází některými obchodními aktivitami k negativním vlivům na životní prostředí - téma je přední na lokální, regionální a globální úrovni, je třeba neustále monitorovat, jaké změny přinese.
2. Aktivistické hnutí, mohou v případě textilního průmyslu znamenat i možnosti spolupráce - v novém portfoliu bude i textilie vyráběna z recyklovaných plastových lahví, což může být podnětem pro spolupráci v této oblasti.
3. Sumarizace ekologických faktorů - patří mezi kritické oblasti a každá firma musí na tuto oblast reagovat, zvláště pokud jde o oblasti, které jsou v tématu skutečným problémem - textilní průmysl k nim patří.

Ačkoliv textilní průmysl patří mezi tradiční odvětví zpracovatelského průmyslu, v posledních letech prochází výraznými změnami, které jsou ovlivněny legislativou EU,

dovozem levného zboží ze zahraničí a výraznou poptávkou po textilních trendech. Nachází se ve stavu, který vyžaduje inovační přístup jak z hlediska technologií a ekologie vycházející z unijní legislativy, tak požadavků Průmyslu 4.0, ochrany před nekalými obchodními praktikami a konkurenceschopnosti. Pro firmu je důležitý i prvek dynamičnosti jednotlivých změn - ty probíhají mnohem rychleji a intenzivněji než v minulosti. Textilní průmysl má v České republice dlouholetou tradici, což však neznamená, že by toto odvětví bylo výrazně prosperující. Patří k citlivým odvětvím, která na globálním trhu čelí velké konkurenci, zejména ze strany třetích zemí.

3.1.4 Interní analýza 7S

Díky využití informací z interní analýzy 7S získám dostatečné informace o interním fungování podniku včetně. Dále mi tato analýza pomůže pro sestavení SWOT analýzy.

STRATEGIE

Jak již vyplývá z produktové a cenové politiky, strategie firmy Koutný tkví především v zachování kvalitní a poctivé výroby zboží s důrazem na individualitu k zákazníkům. Další součástí strategie firmy Koutný jsou udržení se na špičce českých oděvních firem, zlepšování kvality výrobků, snižování nákladů a stabilizování výrobních kapacit.

STRUKTURA

Struktura firmy Koutný by se dala charakterizovat jako úzká. Mezi vedoucími a podřízenými pozicemi není mnoho úrovní. Díky této struktuře je možná rychlá komunikace mezi jednotlivými pozicemi.

Z dostupných dat se typ struktury této společnosti nejvíce podobá funkcionální organizační struktuře, která umožňuje jednotlivým vedoucím se konkrétněji specializovat ve svém oboru.

SYSTÉMY

Informační technologie společnosti zabezpečuje několik let externí dodavatel. Administrativní zaměstnanci společnosti využívají ke své práci výhradně stolní počítače

s aktuálním operačním systémem Windows 10. Pro komunikaci mezi zaměstnanci slouží převážně pevná linka, či služební mobilní telefony, dále klasická elektronická komunikace. Převážná část prostor, kde má firma Koutný své prodejny a sklady je dostatečně zabezpečena. K zabezpečení centrálního skladu a prodejny spolu s výrobními prostory je dohlížení areálu zabezpečeno interním bezpečnostním systémem spolu s kamerovým systémem.

SPOLUPRACOVNÍCI

Z dostupných informací výroční zprávy za jednotlivé období ve firmě Koutný pracuje stabilně 100 zaměstnanců na různých pozicích. Všichni tito zaměstnanci prošli výběrovým řízením, které díky standardizovaným požadavkům vybírá přímo vedoucí pracovník jednotlivého oddělení. Díky dlouhodobé zkušenosti na státních zakázkách (zejména při výrobě sofistikovaných profesních uniforem) má společnost řadu expertů na technologii v oblasti výroby kvalitního textilu, který podléhá poškozením.

SCHOPNOSTI

Kvalifikace a expertíza v oboru je pro firmu Koutný a zaměstnance nezbytná. Firma Koutný zajišťuje pro své zaměstnance pravidelná školení. Každé dva roky je zapotřebí provést povinné školení o BOZP a požární ochrany. Díky certifikaci managementu kvality ISO 9001:2015 společnost provádí pravidelné revize a zavádí postupy do jednotlivých oddělení. Účetní jednotka prochází pravidelnými školeními při výrazných změnách v zákonech. Módní specialisté pravidelně navštěvují světoznámé módní veletrhy pro inspiraci a vnímání trendů v zahraničí. Adaptace na nové trendy v textilním průmyslu je pro firmu Koutný zásadní.

STYL

Styl fungování firmy Koutný symbolizuje tradiční hodnoty rodinných firem. Dbá se na přímou komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci formou pravidelných porad. Důležitým aspektem je komunikace s módními experty při návrzích nové koncepce a možnost využití zpětné vazby zákazníků.

SDÍLENÉ HODNOTY

Širší vedení firmy Koutný se skládá se zaměstnanců, kteří pracují ve firmě od vzniku této společnosti s ručením omezeným. Klíčová je komunikaci mezi vedením a jejich podřízenými. Důležitost klade též na dobré vztahy se svými dodavateli. Pro udržitelnost těchto dobrých vztahů je zaměstnanci obchodního oddělení pravidelně s odběrateli navštěvují. Firma Koutný také pravidelně pořádá kulturní akce, které mohou navštívit zákazníci za účasti známých osobností ze světa kultury a sportu – ples Koutný.

3.2 FINANČNÍ ANALÝZA

Firma je dlouhodobě spolehlivý plátce DPH, v současnosti není a v minulosti nebyla jako podnikatelský subjekt v insolvenčním řízení. Stejně tak na ni není uvalena nucená správa ani omezení v činnosti. Základní finanční ukazatele v roce 2019 jsou zejména obrat v hodnotě 503 128 tis. Kč a zisk 83 278 tis. Kč.

Účetní závěrka k 31. 12. 2019 byla vypracována s předpokladem, že firma bude schopna pokračovat v podnikatelské činnosti i nadále.

3.2.1 Tržby a ziskovost

INDIKÁTOR	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Obrat	234 028	302 151	322 549	408 614	435 410	503 128
Výsledek hospodaření	13 011	27 313	56 725	63 134	74 201	83 278
Výsledek hospodaření před zdaněním	16 124	35 277	70 085	78 081	91 764	103 038
Tržby za prodej zboží	27 113	25 972	49 024	41 616	42 573	51 574

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	208 612	271 734	270 682	364 446	374 894	431 518
AKTIVA CELKEM	189 156	212 670	270 074	322 405	372 480	445 133

Tab. 9 Indikátory tržeb a ziskovosti 2014-2019 (hodnoty v tis. Kč)

V posledních šesti letech se celkový roční obrat firmy stabilně zvyšuje, přičemž v roce 2019 byla jeho hodnota v porovnání s rokem 2014 více než dvojnásobná. V rámci celkového obratu je možné firmu podle výsledků v roce 2019 k 10% firmám, které jsou v České republice nejúspěšnější v dosahování takto stabilního a objemného obratu.

INDIKÁTOR	2014	2015	2016	2017	2018	2019
STRUKTURA OBĚŽNÝCH AKTIV						
Zásoby	68 535	64 256	96 685	98 080	124 337	161 175
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	37 628	26 813	34 077	40 407	37 292	40 268
Krátkodobý finanční majetek	70 047	111 551	0	0	0	0
AKTIVA - STRUKTURA MAJETKU						
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0

Dlouhodobý hmotný majetek	12 894	9 861	12 277	16 694	26 778	80 352
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
PASIVA - STRUKTURA ZÁVAZKŮ						
Rezervy	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	17 428	17 225	31 515	34 809	28 903	28 771
Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0	0	0	0
Vlastní kapitál	171 728	195 445	238 559	287 596	343 577	416 362

Tab. 10 Zkrácená rozvaha pro roky 2014-2019 (hodnoty v tis. Kč)

3.2.2 Analýza za likvidity v období 2014 - 2019

ANALÝZA LIKVIDITY V OBDOBÍ 2014 - 2019				
Rok	Výsledný indikátor			
	Likvidita	Likvidita	Likvidita	Pracovní kapitál
	3. stupně	2. stupně	1. stupně	

	(celková)	(běžná)	(pohotová)	
2019	12,633	7,042	5,646	335 950 tis. Kč
2018	11,936	7,638	6,348	316 773 tis. Kč
2017	8,764	5,947	4,786	270 893 tis. Kč
2016	8,162	5,098	4,018	226 244 tis. Kč
2015	11,763	14,509	12,952	185 584 tis. Kč
2014	10,111	10,179	8,038	158 835 tis. Kč

Tab. 11 Analýza likvidity v období 2014 - 2019

Riziko platební neschopnosti firmy je minimální, protože v rámci běžné likvidity dosahuje mnohem vyšší hodnoty, než je požadováno a tato situace byla identifikována ve všech šesti analyzovaných letech. V současnosti i sama firma potvrdila, že v rámci českého podnikatelského prostoru je platební neschopnost v mnoha případech častým problémem nesplacených faktur, je proto třeba tento ukazatel zohlednit při nových projektech. O něco horší výsledky má pohotová likvidita firmy.

Firma v současnosti disponuje dostatečnými zdroji na pokrývání nákladů, zároveň je však svým typem podnikání firmou, která potřebuje efektivní plánování zásob, jelikož ty jsou pro výrobu zásadní - ovšem státní zakázky, které vyžadují absolutní přesnost dodání objednávek představují potřebu zajištění dostatečného množství zásob a to nejen v rámci dané objednávky.

Hodnoty pracovního kapitálu se stabilně zvyšovaly od roku 2014. Na začátku to byl mírný nárůst, výrazný v roce 2017. Tato změna pramení i ze změny oběžných aktiv.

3.2.3 Analýza rentability v období 2014 - 2019

ANALÝZA RENTABILITY V OBDOBÍ 2014 - 2019				
Rok	Výsledný indikátor			
	Rentabilita vlastního kapitálu	Rentabilita aktiv	Hrubá rentabilita aktiv	Rentabilita tržeb
2019	20,001	18,709 %	23,148 %	17,243 %
2018	21,597	19,921 %	24,636 %	18,013 %
2017	21,952	19,582 %	24,218 %	15,373 %
2016	23,778	21,004 %	25,95 %	18,506 %
2015	13,975	12,843 %	16,588 %	9,102 %
2014	7,577	6,878 %	8,524 %	5,601 %

Tab. 12 Analýza rentability v období 2014 - 2019

Při podmínce minimální hodnoty rentability vlastního kapitálu na úrovni více než 0,08 je možné říci, že firma v této oblasti neohrožuje vklady vlastníků a společníků, naopak dosahuje stabilně rostoucí hodnoty v letech 2015 i 2016. Od tohoto období je zřetelný procentuální pokles, který přetrvává, ale zároveň je hodnota měřeného ukazatele dostatečná. V případě rentability aktiv je třeba dbát na hranici 5%, která by měla být minimem poukazujícím na celkovou efektivitu firmy a její schopnost přinášet výsledky. Firma dosahuje stabilně vysoké hodnoty v letech 2017-2019, které jsou ale v porovnání s rokem 2016 nižší.

V případě časového sledu a rentability tržeb je možné hovořit o stabilním, mírně stagnujícím vývoji. Po úspěšném růstu v roce 2015 a následně po výrazném nárůstu následující rok dosáhla firma své maximum v roce 2016. Od této doby jsou analyzovány hodnoty rentability tržeb vysoké, no Dále nerostou - propad byl identifikován v letech 2017 a 2019. Firma má stabilní produkci, která je ovlivněna i státními zakázkami a mimořádnými dotacemi. Je možné konstatovat, že firma momentálně dokáže stabilně pokračovat v nastoleném trendu, ale projevuje se stagnace v obratu a dalších oblastech.

3.2.4 Analýza za aktivity v období 2014 – 2019

ANALÝZA AKTIVITY V OBDOBÍ 2014 - 2019				
Rok	Výsledný indikátor			
	Doba obratu zásob (dnů)	Obrat majetku (v letech)	Doba obratu pohledávek (dnů)	Doba obratu závazků (dnů)
2019	120,141	1,085	30,016	21,491
2018	108,66	1,106	32,59	25,282
2017	85,978	1,247	35,421	30,522
2016	113,551	1,135	40,022	37,058
2015	77,091	1,411	32,169	20,666

2014	106,202	1,228	58,309	27,007
-------------	---------	-------	--------	--------

Tab. 13 Analýza aktivity v období 2014 - 2019

Doba obratu zásob se v posledních dvou letech zvýšila, což souvisí s náročností projektů realizovaných v letech 2018, 2019 a připravovaných projektech na rok 2020. Ačkoliv se firma snaží o co nejmenší čas, ve kterém váže své prostředky v zásobách, charakter její činnosti znamená i vyšší počet dní, které potřebuje mít zásoby na skladě – i s ohledem na fakt, že tyto materiály dováží ze zahraničí. V časovém horizontu se od roku 2014 situace výrazně nezměnila, s výjimkou roku 2016 a 2017, kdy byly realizovány projekty jiného charakteru a umožnily efektivnější spotřebu zásob ve výrobním procesu. Obrat majetku poukazuje za daných šest let na efektivní využívání aktiv, které má firma k dispozici, a to i s ohledem na měnící se výrobní požadavky a náročnost odlišných projektů. Doporučená hodnota 1 je v tomto případě naplněna v celé škále sledovaných let a ideálnímu stavu se přibližuje právě v posledním analyzovaném roce, kdy je hodnota 1,085.

V prostředí České republiky je problémovým právě doba obratu pohledávek a závazků, kdy se v mnoha případech nedodržují data splatnosti vystavených faktur, což může pro podnikové finance jednotlivých subjektů představovat problém zejména při větších zakázkách.

V současnosti se firmě na základě realizovaných výpočtů daří inkasovat vystavené pohledávky v průměrné časové délce 30 dní, což je standardem a při větších objemech výroby pro daného zákazníka nebo zadávajícího je to i lhůta splatnosti faktury. Ve srovnání s minulými lety je to nejlepší dosažená hodnota, přičemž největší problém inkasovat pohledávky měla firma právě v roce 2014, kdy byla hodnota téměř dvojnásobná.

Naopak v rámci svých závazků se firma snaží o přísné dodržení standardů, které jsou nejen znakem platební kázně a správného nastavení vnitřního fungování firmy, ale také znakem morální odpovědnosti a kvalitního vzájemného vztahu vůči třetím stranám, což je v současném dynamicky se měnícím podnikatelském prostředí významným faktorem. V roce 2019 se firma drží na 21-22 dnech, což je v porovnání s minulými lety výrazně lépe. Výpadek zaznamenala firma v roce 2016, kdy byla splatnost z její strany až na úrovni 37 dní, což je horší než průměr a standardní délka splatnosti v daném prostředí.

3.2.5 Analýza zadluženosti v období 2014 - 2019

ANALÝZA ZADLUŽENOSTI V OBDOBÍ 2014 - 2019						
Rok	Výsledný indikátor					Tokové zadlužení (v letech)
	Celkové zadlužení	Běžná zadluženost majetku	Finanční páka	Úvěrová zadluženost majetku	Koeficient samo financování	
2019	6,463 %	6,477 %	1,069	0,013 %	93,537	0,325
2018	7,75 %	7,767 %	1,084	0,007 %	92,24	0,37
2017	10,797 %	10,799 %	1,121	0,003 %	89,203	0,524
2016	11,669 %	11,683 %	1,132	0,014 %	88,331	0,529

2015	8,099 %	8,099 %	1,088	0 %	91,901	0,579
2014	9,214 %	9,214 %	1,101	0 %	90,786	1,101

Tab. 14 Analýza zadluženosti v období 2014 - 2019

V otázce zadluženosti je jedním z důležitých prvků firmy její specifický příběh - jako rodinná firma, která vznikla podle slov zakladatele "na zelené louce, kde nebylo nic" a zároveň filozofie, kterou firma od svého založení již před 25 lety následovala. Strategické rozhodnutí, které firma realizovala byly výsledkem její možností v daném období a to s cílem nepracovat s cizím kapitálem. V současnosti je firma finančně stabilní a svědčí o tom i další ukazatele. Tento status se podařilo udržet i přesto, že se ve vedení vystřídal už pět lidí. Celková zadluženost se pohybuje v roce 2019 na úrovni méně než 7%, což je pro věřitele znakem minimálního rizika alespoň v této oblasti.

Poslední tři analyzované roky vykazují stabilní, ale zároveň stagnující vývoj v oblasti jednotlivých podnikových sekcí. Firma se zaměřuje na udržení kvalitní pozice a vztahu vůči svým zákazníkům a partnerům, což souvisí i s odpovědnými rozhodnutími v oblasti finančního plánování.

Rok	Výsledný indikátor			
	Z-skóre	Taflerův index	Index bonity	Stupeň překapitalizování
2019	12,475	3,725	7,792	5,182
2018	11,074	3,425	7,221	12,831
2017	8	2,551	6,247	17,228
2016	8,466	2,442	7,099	19,433

2015	10,902	2,855	5,916	19,82
2014	9,584	2,018	4,855	13,319

Tab. 15 Ostatní indikátory v období 2014 - 2019

Z-skóre poukazuje na mimořádně vysokou pravděpodobnost, že firma je při současných podmínkách schopná na trhu přežít a to s ohledem na dosahované finanční výsledky a rozhodnutí realizované s cílem dosahování zisku. Bezpečná zóna tohoto indikátoru začíná již na hodnotě tří bodů, přičemž firma se v roce 2019 dostala za hranici dvanácti. Tento výsledek je ve srovnání s předchozími dvěma lety zlepšením a je tak možné konstatovat, že skutečně nehrozí bankrot.

Nižší vypovídací hodnotu má Taflerův index, přesto v rámci realizovaných měření dosahuje firma pozitivní trend i v tomto ohledu. Minimum nebo základní parametr pro hrozící bankrot jsou limity na úrovni 0,2 - 0,3 dosažených bodů, což je v případě analyzované firmy výrazně překročeno. Je tedy opět možné potvrdit dobrou finanční kondici a žádné současné riziko bankrotu.

Velmi důležitým je i v Evropě vysoce hodnocen Index bonity, v jehož rámci firma dosahuje vynikající výsledky. Už od roku 2014 byla dosažena hodnota extrémně dobrá, tedy v nejlepší možné kategorii, které model představuje. K dosažení pozice "extrémně dobrá" je třeba dosáhnout minimálně 3 body. V roce 2014 se firma pohybovala na úrovni 4,8 bodů a následovala rostoucí tendence až na hodnotu téměř 8 bodů v roce 2019. Mírný pokles byl zaznamenán v roce 2017. Tento ukazatel je mimořádně důležitý pro evropské partnery, jejichž má česká firma jako zákazníků ve větších objemových projektech. Jedním ze zajímavých zjištění je fakt, že firma je značně překapitalizovaná, což může být v očích některých zájmových skupin škodlivé až nebezpečné. Překapitalizovaná znamená, že se hodnota blíží nebo přesahuje hodnotu 1, zda je v tomto případě značně překročení, přestože ve srovnání s lety 2014-2018 kdy byla hodnota vyšší než 12 bodů, se situace v roce 2019 zlepšila a firma dosáhla 5 bodů.

Znamená to, že rizika firmy jsou nízké, ale dosahované na úkor rentability.

3.3 SWOT Analýza

V této podkapitole se zaměřuji na zhodnocení faktorů působících vně a uvnitř firmy Koutný. Díky těmto podkladům jsem schopný zpracovat detailní výstup silných a slabých stránek společnosti společně s příležitostmi a hrozbami.

SWOT analýza je technika strategické analýzy stavu podniku z hlediska silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Tato analýza nám poskytuje informace o současném stavu podniku z vnitřního prostředí (silné a slabé stránky) a z vnějšího prostředí (příležitosti a hrozby). Do vnitřních faktorů můžeme zařadit např. podnikové zdroje, dovednosti atd., vnitřní faktory může podnik ovlivnit. Vnější faktory nemůže podnik ovlivnit, tyto faktory působí mimo organizaci a výsledkem může být nějaká hrozba nebo příležitost. Do vnějšího prostředí můžeme zařadit např. konkurenci, omezené financování připravovaných projektů z veřejných financí atd. (Svoboda 2017)

SWOT analýzu je možné využívat v podniku k hodnocení současné a budoucí situace v podniku. Analýza se může provádět periodicky pro dobré informování vedení společnosti a manažerů jednotlivých oddělení. Z této SWOT analýzy lze identifikovat, které vnitřní či vnější zdroje ztratily či nabyly na významu dle podnikových činností.

Výčet silných stránek	Výčet slabých stránek
Firma s dlouholetou tradicí	Příliš konzervativní přístup v rámci B2C, zejména neaktivita na sociálních sítích
Rodinná firma	Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců v rámci e-commerce
Certifikace 9001:2025	Klesající rentabilita
Dostatek likvidních prostředků	Nestabilní řízení zásob
Dlouholetá specializace na šití uniforem a zakazek pro veřejný sektor	Není možné nakoupit produkty na internetu
Velká síť prodejen	
Hrozby	Příležitosti
Možné změny právních norem a certifikací	Možnost přípravy na nové obchodní modely

Dovozní problémy v závislosti na výrobních problémech	Příprava na nové trendy v oblasti online marketingu a elektronického prodeje
Dovoz levnějších ekvivalentů	Možnost optimalizovat a diverzifikovat příležitosti
Snižování rozpočtu veřejných zakázek	Dotační programy pro získání nových technologií či edukaci zaměstnanců

Tab. 16. Zpracování SWOT analýzy společnosti Koutný spol. s r.o., vlastní zpracování

HLAVNÍ PROBLÉM

Firma váže značné množství prostředků v zásobách, které jsou základem pro výrobní proces a dlouhodobě udržitelné partnerství se spolehlivými zákazníky. Překonání tohoto problému však není v případě vybrané firmy jednoduché, protože se pro zaměření nemůže obrátit na běžné řešení. Firma minimalizovala dodavatelský řetězec na nezbytné minimum, což zkracuje proces dodání a následném skladování zásob, ale ostatní faktory nedokáže ovlivnit – z nich klíčovým je velikost objednávky, která je v případě státních zakázek dána a ve většině případů neměnná. Firma se pokouší ve veřejných soutěžích naplnit podmínky stanovené předem a manipulace nebo pokusy o vyjednávání v množství či jiných veličinách by nebylo příhodné.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této kapitole proto budou formulovány návrhy na oživení společnosti, které mohou vést ke zlepšení finanční situace a dlouhodobé prosperitě. Je potřené zdůraznit, aby se firma nadále zaměřovala na nástroje, které se jí v praxi osvědčily a udržovala tak dobře nastavený růst. Na základě finanční analýzy bylo zjištěno, že firma nemá výrazné problémy, které by ohrožovaly chod společnosti. Zároveň však existují oblasti, kde společnost může posílit a soustředit se na zlepšení. Jedná se zejména o oblasti řízení zásob.

Nejen z finanční analýzy ale i z Pestle analýzy je zřetelná slabina a nevyužití potenciálu zákazníků na internetu. Všechny své výhody a získané přednosti potřebuje firma Koutný přenést do online prostředí, které je prostorem příležitostí. V rámci obchodní i marketingové strategie firma jen málo využívala digitální nástroje, které přináší současná doba.

4.1 ŘÍZENÍ ZÁSOB

Doba obratu zásob dosahovala velmi vysokých hodnot. Z hodnot jednotlivých let lze snadno dedukovat závislost na státních zakázkách, kdy v případě snížení pozorujeme znatelné navýšení. Dá se také přičítat příležitosti a návrhem nových kolekcí s velkým časovým předstihem bez ohledu na možnost promptně reagovat. Látky a jiné materiály jsou dodávány i rok dopředu a jejich skladování je často velice logisticky náročné. To má za následek snižování prodeje výrobků a rostoucí hodnotou zásob. Snižovat tuto hodnotu je velmi závislé na diverzifikaci státních zakázek od prodeje oděvů ve vlastních obchodech či na internetu.

Řízení zásob lze zdokonalit pomocí metod diferencovaného řízení zásob. Mezi tyto metody patří např. Paterovo pravidlo nebo analýza ABC.

4.1.1 METODA ABC

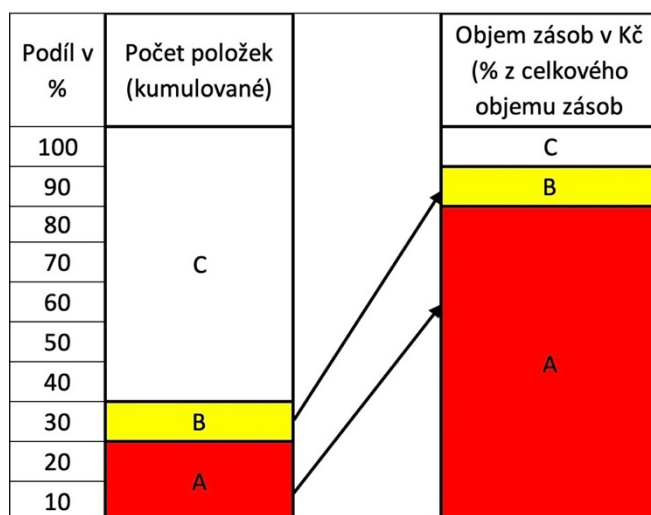
Podstatou této metody tví v rozdělení jednotlivých položek do tří základních skupin. Klasifikovat zásoby lze dle různých kritérií, nejčastěji se však jedná o podíl na hodnotě obratu či spotřeby. (Viestová, 2007)

Metoda ABC je tedy založena na myšlence, že 20 % zákazníků (výrobků, dodavatelů) odpovídá za 80 % tržeb (spotřeby). Základním principem této metody je roztrídění materiálových zásob do tří skupin (popř. 4 a více skupin) podle důležitosti. Z tohoto pravidla je patrné, že při řízení zásob je nutné soustředit se na omezený počet položek, které mají rozhodující vliv na celkový výsledek. Metoda ABC je nástroj vedoucí k optimalizaci a stálému zpřesňování řízení zásob. Tento způsob je nejčastěji využíván v zásobování, skladování, výrobě a odbytu. Podle metody ABC lze rozdělit jednotlivé zásoby do těchto skupin:

Skupina A (20 % položek, 80% podíl na hodnotě) je tvořena menším počet skladových položek, ale jejich podíl na celkovém objemu zásob je nejvyšší. Prodává se jich málo, a proto by měl podnik této skupině věnovat nejvyšší pozornost.

Skupina B (10 % položek, 15% podíl na hodnotě) obsahuje větší počet skladových položek než u skupiny A, ale jejich podíl na celkovém objemu zásob je menší.

Skupina C (70 % položek, 5% podíl na hodnotě) má vysoký počet skladových položek, ale jejich podíl na celkovém objemu je malý. V podniku je věnována této skupině minimální pozornost. Těchto výrobků je sice prodáno nejvíce, ale nepřinášejí dostatečný obrat. (Viestová, 2007)



Obr. 2 ABC analýza - vlastní zpracování, zdroj z Murphy 2007

S ohledem na výši finančních prostředků vázaných ve skupině A je nutné, aby se se tyto položky měly objednávat častěji a v co nejmenších dávkách. Ze stejného důvodu by pojistná zásoba u těchto položek měla být na co nejnižší úrovni. Zároveň je doporučováno, aby byly jejich inventury prováděny s vyšší frekvencí než u skupin B a C, a při umístování a výběru místa (zabezpečení před poškozeními v podobě možného pádu či jiných) byl na jejich vysokou hodnotu brán ohled. (Vaněček, 2008)

Prvním krokem klasifikační metody ABC je analýza všech materiálových položek a výpočet podílu jejich spotřeby na spotřebě celkové. K tomu je nutné zvolit si časový interval, pro který bude tento výpočet prováděn. Ve druhém kroku tyto položky na základě znalosti podílu seřadíme sestupně. Následuje kumulativní sčítání od položek s největším podílem spotřeby směrem k položkám spotřebovávaným méně. Do 80 % kumulativního podílu se jedná o materiálové zásoby typu A, 80-95 % B a zbylých 5 % bude klasifikováno písmenem C, přičemž udávané procentuální hodnoty jsou pouze orientační. (Daněk, 2006)

Dle předchozích odstavců výše se v této kapitole zaměřím na aplikaci metody ABC, která může firmě Koutný pomoci s vhodnějším rozplánování zásob. Jelikož mi společnost údaje neposkytla, provedu modelové řešení.

Pro účely metody ABC jsou pro rok 2019 vybrány modelová data 12 nespecifikovaných skladových položek. Tyto položky jsou skladovány vždy jedenkrát do měsíce. V časovém

intervalu říjen až prosinec je nutné brát v potaz vyšší požadavky na skladování, a proto jsou tyto tři měsíce na 250% běžných kapacit. Jednotlivé položky jsou skladovány v prostorách vlastněných či pronajímaných firmou Koutný (skladové haly, centrální sklad, textilní centrum a prodejny). Tyto položky nejsou uspořádány, respektive seřazeny dle zvoleného kritéria.

Číslo skladové položky	Jednotková cena	Počet (ks)	Celková cena (tis. Kč)
	(v tis. Kč)		
1	0,1	900	90
2	49,80	40	1992
3	1	188	188
4	1,5	5500	3700
5	1,23	750	925
6	2,8	235	658
7	0,18	500	90
8	10,9	81	882,9
9	2,75	44	12,1
10	5,75	15	92
11	14,96	125	1870
12	0,5	490	245

Tab. 17 Modelový seznam položek bez kategorizace, vlastní zpracování

Cílem této ABC analýzy je vhodně rozdělit jednotlivé položky do třech kategorií, aby bylo patrné, u kterých položek je vázán finanční kapitál nejvíce.

Klasifikačním kritériem je celková cena – kritéria A,B a C jsem seřadil sestupně dle celkové ceny. Do skupiny A jsem zařadil položky s celkovou hodnotou min. 890 tis. Kč. Do skupiny B jsem zařadil veškeré položky s hodnotami mezi 890 tis. Kč a 300 tis. Kč. Zbývající položky jsem zařadil do skupiny C. Rozdělení zásob dle těchto kritérií jsem sestavil do níže uvedené tabulky.

Číslo skladové položky	Jednotková cena	Počet (ks)	Celková cena (tis. Kč)	Kategorie
	(v tis. Kč)			

4	1,5	5500	3700	A
2	49,80	40	1992	A
11	14,96	125	1870	A
5	1,23	750	925	A
8	10,9	81	882,9	B
6	2,8	235	658	B
12	0,5	490	245	C
3	1	188	188	C
10	5,75	15	92	C
1	0,1	900	90	C
7	0,18	500	90	C
9	2,75	44	12,1	C

Tab. 18 modelový seznam položek s použitím metody ABC, vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky lze vyvodit jednoznačné proporce jednotlivých kategorií. Kategorie u našeho modelového případu tvoří přibližně 33% z veškerých položek a váží přibližně 79% celkového finančního kapitálu. Položky kategorie B tvoří 16,7% z veškerých položek a váží na sebe přibližně 14,3% celkového finančního kapitálu. Položky kategorie C doplňují tuto položkovou hodnotící kategorii s přibližně 50% položek, ze kterých je nepatrných 2,7% kapitálu. Celková hodnota finančního kapitálu za znázorněné období je 10 745 tis. Kč (při celkové roční zásobě 161 175 tis. Kč).

Při interpretaci těchto dat je patrné, že je zde velké množství zboží, které je možné ponechat u skladových prostor s dostačujícími bezpečnostními systémy a skladové položky s kategoriemi A je nutné řádně zabezpečit a tyto kategorie skladovat s nejvyšší měrou pozornosti. Tato diference může zajistit firmě Koutný značné úspory v řízení a skladování zásob a také optimalizaci logistických přeprav.

Podíl v %	Počet položek (kumulované)		Objem zásob v Kč (% z celkového objemu zásob)
100	C		C
96,3			B
79			A
70			
60			
50			
40	B		
33,3	A		
20			
10			

Obr. 3 Modelová analýza společnosti Koutný spol. s r.o., vlastní zpracování

Potřebný čas: 1-3 měsíce (s ohledem na kooperaci mezi jednotlivými sklady).

Náklady na realizaci: Není možné jednoznačně definovat – je nutné provést revizi současného skladového softwaru, zaškolit personál. Celkový rozpočet v řádech nižších stovek tisíc korun.

Ekonomické přínosy: Optimalizace nákladů na zabezpečení prostor v místech, kde jsou uloženy nejmohutnější položky. Dlouhodobě je možné snížit náklady na logistiku.

Výhoda: Optimalizace skladování a definování nejdůležitějších výrobních položek pro snížení doby zásob na stabilní hodnoty.

Nevýhoda: Velké množství administrativní a analytické práce v počátcích zavádění této metody.

4.2 NOVÁ OBCHODNÍ PŘÍLEŽITOST – VYUŽITÍ A ADAPTACE NA E PROSTOR

Jedním z mnoha nástrojů k diverzifikaci tržeb je lépe využít své produkty a služby distribuovat na internetu. Jak již vyplývá z indikátoru rentability tržeb v letech 2014-2019 má společnost stabilní, mírně stagnující vývoj. Tento ukazatel a zejména hodnoty mohou klesat, pokud se bude spoléhat na zejména státní zakázky. Dále je možné v Pestle analýze

vnímat zřetelný posun v oblasti technologií, zejména nakupování na internetu. U sociálních, ekonomických i technologických faktorů se často zmiňuje e-commerce a sociální síť.

Při této příležitosti by bylo vhodné správně definovat termín e-commerce a stručně popsat výhody tohoto dnes již velmi konkurenčního prostředí.

4.2.1 DEFINICE E-COMMERCE A MOŽNOSTI VYUŽITÍ

Velkým tématem posledních několika let je čím dál tím větší pozornost do virtuálního prostředí. Nejen dnešní okolnosti tomu nahrávají o to více a je až neuvěřitelné, jak lze nyní jednoduše a bez problému nakupovat na internetu.

Velmi výhodná a jednoduchá forma nakupování pomocí internetových služeb, kterou známe pod názvem e-commerce funguje a probíhá po celém světě. Elektronické obchodování zahrnuje veškeré aktivity od distribuce, nákupu, prodeje, marketingu až po samotný servis produktů. E-commerce se realizuje datovou komunikací prostřednictvím elektronických systémů. (Suchánek, 2012)

Uživatel typicky přichází na stránky e-commerce webového serveru, prohlédne si nabízené zboží a následně během několika kliknutí provede registraci včetně vyplnění několika základních údajů pro odeslání. Zákazník má často zboží před slíbenou adresou do druhého dne. Tento komfort s doručením úzce souvisí s možnostmi rychlého vyzvednutí na partnerských pobočkách či přímo kamenné prodejně, která s provozovatelem e-shopu spolupracuje. Tato synergie se může také označovat jako „skladová základna“. Na mezinárodní scéně e-commerce můžeme určitě zařadit Amazon, eBay či populární asijského prodejce Alibaba. Pro tuzemský trh je nejvýznamější Alza, Mall či Aukro.

Rapidně roste i počet nákupních a prodejních transakcí mezi společnostmi na internetu. V současné době se firmy snaží na světových trzích nejen prodávat výrobky, které vyrábějí v tuzemsku, ale rovněž zde nakupovat vstupy potřebné k výrobě, zejména suroviny, součástky apod. (Armstrong, Kotler, 2004)

Historie označení e-commerce začíná již v první polovině 90. let, kdy došlo k rychlému rozvoji informačních a komunikačních technologií. V prostředí podnikání měl rozvoj informačních technologií významný vliv na veškeré aspekty obchodu, výroby, skladování či zákaznické podpory.

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) uvádí širší a užší pojetí e-commerce. Širší pojetí e-commerce: „Elektronická transakce je prodej či nákup výrobků a služeb, ať už mezi podnikateli, domácnostmi, jednotlivými spotřebiteli, vládou, dalšími veřejnými či soukromými organizacemi, který je prováděn prostřednictvím počítačových sítí. Výrobky a služby jsou objednávány prostřednictvím těchto sítí, ale vlastní dodávka výrobku či služby může být provedeno on-line nebo off-line.“ Užší pojetí e-commerce: „Internetová transakce je prodej či nákup výrobků a služeb, až už mezi podnikateli, domácnostmi, jednotlivými spotřebiteli, vládou, dalšími veřejnými či soukromými organizacemi, který je prováděn prostřednictvím internetu. Výrobky a služby jsou objednávány prostřednictvím internetu, ale vlastní dodávka výrobku či služby může být provedeno on-line nebo off-line.“ (OECD, 2012; Hana Machková, Eva Čerhohlávková, Alexej Sato a kol., 2014).

Z české literatury je zřejmě nejznámější definice Suchánka (2012, str. 11): „Do elektronického obchodování lze zařadit všechny obchodní aktivity a služby, během kterých je realizován pomocí elektronických nástrojů datový transfer bezprostředně souvisejících s realizací obchodních případů, přičemž v případě nákupu software nebo jiných informací mohou být i tyto přeneseny ke spotřebiteli elektronicky“. Tato definice spíše naplňuje širší pojetí elektronického obchodu a uvádí veškeré aktivity.

V případě, že by společnost připravila nové webové stránky a samotný e-shop, získá nové zákazníky. Adaptace na virtuální platformu otevírá možnosti zcela nové řady zákazníků, společnost by tím dokázala získat zcela nový prodejní kanál. V následujících podkapitolách bude uvedeno, jaké jsou navrhované možnosti řešení – aktualizace webových stránek a zahájení e-shopu, které mohou mít pro společnost ekonomické přínosy.

4.2.2 AKTUALIZACE WEBOVÉ STRÁNKY

Aktualizace webové stránky do moderního vzhledu s využitím takových informací, které jsou dnes trendem a vypovídají o dlouhodobých hodnotách - rodinná firma, česká výroba, dlouholetá tradice.

Potřebný čas: 3 týdny (s ohledem na aktuálnost poskytovaných služeb v IT oblasti a zpracování marketingového týmu)

Výhoda: příběh, fotografie i množství dalšího obsahu firma již má

Nevýhoda: potřeba využití externí služby

4.3 PŘÍPRAVA A ZAHÁJENÍ PRVNÍHO E-SHOPU

V rámci aktualizace webových stránek se spíše zaměřujeme na informační a reprezentační formu e prostoru, který může více podpořit kredibilitu a práci značky. Nyní bude vhodné navrhnout řešení elektronického obchodu, který bude součástí webových stránek.

Jak již vyplývá z finanční analýzy, společnost je stabilní, prosperující podnik s dlouhodobou tradicí a zkušenostmi v oboru. Na druhou stranu jejich konzervativní postoj vůči novým způsobům komunikace a prodeje nutí firmu Koutný zapojit do procesu vývoje a stavby e-shopu externí subjekty. U řešení e-shopu je nutné správně uvážit softwarové a hardwarové vybavení elektronického obchodu včetně zabezpečení a dalších důležitých faktorů.

Dalším důležitým kritériem je pro spuštění internetového obchodu využití interaktivních prvků. Tyto prvky musí být založené na kvalitním grafickém zpracování a funkčnosti. Mnoho ze současně nabízených produktů lze umisťovat i na e-shop, který by měl být nejen standardní, ale mohl by svou inovativností zaujmout i nové cílové skupiny. Příkladem jsou specializované aplikace, online poradce. Nápadem pro e-shop je v případě nedostatku finančních prostředků online poradce outfitu, který by mohl k vybrané košili poradit množství doplňků nebo i jiné produkty.

Potřebný čas: 1-2 měsíce (v závislosti na možnostech externího poskytovatele služby)

Náklady na realizaci: od 150 000 Kč (cena může narůstat s individuálními požadavky – představuje náklady na sestavení e-shopu i aktualizaci webových stránek), a více náklady na školení marketingového oddělení.

Ekonomické přínosy: V dlouhodobém horizontu vyšší diverzifikace a zvýšení tržeb v e-prostoru.

Výhoda: firma s nástrojem začíná nanovo, získá další konkurenční výhodu, překvapí zákazníky a může odstartovat další obchodní kanál.

Nevýhoda: žádné předchozí zkušenosti, potřeba zaměstnance na tento typ činností minimálně vyškolit, možná i varianta vypsání nových pozic a nákladů na tyto zaměstnance.

4.4 INOVACE V KOMUNIKACI SE ZÁKAZNÍKY

V návaznosti na vytvoření nové vizuální identity v e prostoru je nutné podobné kroky provést i v komunikaci se zákazníky, kteří na nové internetové platformě chtějí nakupovat. Z mého pohledu není vhodné pro takto konzervativní a tradiční firmu ihned aplikovat komunikační strategie mladých startupových firem v tuzemsku, ale rozhodně je vhodné si tyto kroky pečlivě naplánovat.

I když firma Koutný existuje na nejznámějších platformách typu Youtube, Facebook a Instagram, je dobré si jednotlivé sociální sítě zanalyzovat a pracovat vždy v odlišných komunikačních mixech na potenciální zákazníky.

Postupně může firma začít s využíváním takových digitálních technologií, které její práci budou usnadňovat a jednotlivé procesy budou fungovat efektivně. Optimální nastavení komunikace či prodeje je otázkou finančních zdrojů a manažerských schopností, kterými firma disponuje. V digitální komunikaci firma zvolí v zásadě tři hlavní cíle:

1. Šíření povědomí o značce v online prostředí.
2. Zvyšování výkonnosti prodejů prostřednictvím online nástrojů.
3. Oslovení nejen stálé, ale i potenciálních zákazníků.

Pro naplnění těchto cílů je třeba využít interní zdroje v marketingovém týmu a za pomoci externích konzultantů naplánovat na nejbližší období pilotní strategie se základními rozpočty a postupně si tyto marketingové kanály připravovat na stabilní konverze. Způsob této komunikace je široký, z mého pohledu bych rozhodně doporučil zpracovat v jednotné identitě jednotlivé sociální sítě a veškeré příspěvky škálovat – např. zpracované video na novou kolekci nejprve nahrát na Youtube, následně sdílet tento odkaz pro facebookové fanoušky a poté na Instagram.

Potřebný čas: Vhodné nastavit dlouhodobý rámec a postupná implementace může mít časový rámec od čtyř měsíců po dobu jednoho roku.

Náklady na realizaci: Zvýšení rozpočtu marketingového oddělení o přibližně 100 000 Kč měsíčně pro propagaci reklam, konzultace s externími specialisty a odměny známým osobnostem na internetu.

Ekonomické přínosy: Přínosy jsou velice podobné přínosům z uvedení e-shopu, možnost oslovení zcela nové zákaznické základny.

Výhoda: Možnost oslovit zcela novou skupinu pro budoucí konverze, zvyšování povědomí značky na internetu.

Nevýhoda: Vysoké počáteční náklady s nejistými tržbami v prvních měsících realizace.

4.5 DISKUZE

Firma je příkladem toho, že i přes stabilní pozici na trhu, úspěšným projektem a rostoucím zájmu veřejnosti je analyzování výkonnosti dokumentem, který musí být flexibilně přizpůsoben vzniklé situaci. Bez ohledu na dosažené úspěchy nebo současný stav se firma musí zamýšlet nad alternativami, které použije v případě problémů. Realizovaná analýza poukázala na podrobně rozpracované oblasti podnikání, na které se firma zaměřuje, zároveň však v každé oblasti přináší současná pandemická situace potřebu pracovat na zlepšení intenzivněji než v minulosti. Firma je na trhu již 25 let, ale i přes tyto pozitivní atributy a současném vývoji digitálních technologií nebyla na přesun do online prostředí připravena, chyběly dokonce elementární prvky podnikání v online prostředí jako e-shop či stabilně fungující sociální sítě. Právě tento fakt vytvořil

obchodnímu oddělení bariéry, které jiné firmy nemusely překonávat. Firma však disponuje dostatečným zdrojem finančních prostředků, aby mohla jednotlivé online nástroje využívat efektivně a v poměrně krátkém čase zaškolit i své pracovníky.

Pro firmu Koutný, spol. s r.o. je největší výhodou dlouholetá praxe a stabilní vztahy, které má vybudované v Číně, Indii a také ostatních zemích. Získala téměř neomezené portfolio - dokáže se jako zprostředkovatel postarat o jakýkoliv typ látky a to i ve velmi specifických a náročných požadavcích, které mohou jednotliví klienti vyžadovat. S konkurencí probíhá největší boj zejména v oblasti státních zakázek, kde se vybírá jedna firma na základě výběrového řízení a to podle toho, zda je prioritou vypsané soutěže kvalita, cena nebo jiné specifiky. Každá zakázka je odlišná, protože každá společnost nebo organizace má jako prioritu něco jiného. Vyskytují se i takové zakázky, kde důležité je místo výroby - v současnosti zejména trend „ Made in EU “. Tyto požadavky se nevyskytují pouze při participaci na státních zakázkách, ale i při práci na zakázce pro individuálního klienta. Firma se jako nový tržní subjekt vyvíjela a reagovala na změny, které nastávaly v rámci trhu, kde se začalo postupné přesouvání textilního obchodu ze západu postupně na východ. Pokračovaly také změny v trendech látek a důsledky ekonomických krizí, které ovlivnili výrobu v Asii a poptávka vznikající v Evropě.

Postavení firmy v současnosti je stabilní a silné, mezi klienty jsou odběratelé veřejné sféry, přičemž objednávky se pohybují v milionech eur. Příkladem může být: Slovenská finanční zpráva, Holandská armáda, Slovenská armáda, Dobrovolní hasiči v Čechách a na Slovensku, veřejnoprávní instituce, veřejná správa a podobně. Limitem je produktové portfolio a v tomto případě veřejné tendry, které zajišťují výběr těch nejlepších dodavatelů.

Příklady úspěšných firem nám poskytují modely toho, jak je možné výkonnostní předpoklady pro dané podnikatelské odvětví efektivně nastavit a jak je možné i přes nepředvídatelným překážkám udržovat svou pozici stabilní a pevnou. V konkurenci mnoha firem je důležité využívat všechny nástroje prodeje či komunikace, která nám technologický a technický vývoj přinášejí. Není jednoduché jejich implementovat okamžitě a vyžadují i značné náklady na finance a vědomostní kapitál, ale z dlouhodobého hlediska jejich firma nemůže ignorovat. Práce prostřednictvím příkladu z

českého podnikatelského prostředí přibližuje fungování konkrétní firmy, která se i přes náročnou situaci na trhu po prvních vlnách pandemie COVID-19 udržela v původním fungování a je tak příkladem toho, jak se situace dá zvládnout

V rámci výsledků finanční analýzy bude hlavním cílem firmy pro následující období hledání řešení pro oblast zásob - to znamená potenciální změnu v možnosti skladování zakázek vstupních materiálů, přepravy, skladovacích možností a také inovací v rámci výrobního procesu. Státní zakázky tvoří významnou část tržeb a je proto nezbytné udržet si tuto obchodní příležitost v následujících obdobích.

V úvahu přichází i přesunutí výroby - za předpokladu, že by firma dokázala přesunout výrobu z České republiky a soustředit se na tento proces přímo v zemi, odkud dováží materiály, mohla by tak vyřešit otázku zásob. Je však nemyslitelné, aby k takovému kroku došlo v současnosti, kdy se svět podnikání mění v důsledku opatření a nařízení v tématu pandemie Covid-19.

5 ZÁVĚR

Tématem předkládané práce je finanční výkonnost. Její význam pro podnikání jako takové je zásadní. Na základě finanční analýzy je firma schopna identifikovat silné a slabé stránky v oblasti financí, což je nezbytné při cílech jako zvyšování zisku nebo odhalování finančních rezerv. Finanční analýza poskytuje základ pro hledání řešení všech problémů spojených s financemi podnikatelského subjektu. Na základě mnoha dat, které musí být spolehlivé, kvalitní a správně zpracované, mohou firmy prostřednictvím finančních analytiků realizovat změny podle toho, kde dochází k nadbytečnému nebo neefektivnímu utrácení finančních zdrojů. Tak jsou schopni zvyšovat efektivitu vynakládání prostředků ohledem na stanovené možnosti. Finanční analýza umožňuje podnikům v dlouhodobém horizontu vést příkladné a řádně účetnictví, kdy například mladé firmy získávají postupně praxi v organizování a časovém uspořádání jednotlivých účetních úkonů.

Současná finanční situace podniku je zásadní i pro rozhodovací proces směrem do budoucnosti, kdy je možné realizovat výkonnostně pozitivní změny na základě dosavadních výsledků realizovaných analýz. Správně realizována finanční analýza umožňuje firmě vytvářet prognózu, tedy pohled na to, čemu by mohla podniková strategie čelit v následujícím období. Firma tedy získává výhodu v možnosti připravit se na potenciální rizika prostředí, ve kterém se realizuje. Výsledky firmy minulých let je možné porovnávat nejen vzájemně, ale na základě současných dostupných dat lze realizovat i analýzu na úrovni konkurenčních firem, kdy je možné identifikovat rozdíly v úspěšném finančním řízení. Finanční analýza vede ve firmě k mnohým zásadním rozhodnutím, které se mohou týkat cenové politiky produktů a ovlivnit tak generovaný příjem nebo mnohé další. Cílem každé firmy je v rámci její řádné fungování nastavit si dlouhodobě spolehlivý a efektivní fungující rozpočet, který firmě umožní realizovat své záměry s ohledem na získávání stabilní tržní pozice nebo při činnostech, které jsou spojeny s inovacemi. Stejně je nezbytným krokem každé firmy připravenost na hrozby a rizika, která podnikání přináší.

Předkládaná práce se v teoretické části zabývala problematikou finanční analýzy, která má svou historii a množství definovaných charakteristik, které firmy již od svého počátku

realizují v praxi. Je třeba dodat, že současná odborná literatura je bohatá na zdroje a je možné zabývat se vývojem finanční analýzy, její současným stavem, trendům a novým modelem, které se do praxe vybraných podniků dostávají. Vybrané byly základní pojmy a modely ekonomické analýzy s cílem poukázat na jejich fungování při aplikaci na vybranou firmu. Tou byla česká rodinná firma působící v oblasti textilního průmyslu, se statutem spolehlivého plátce daní, bez finančních problémů a bez omezené činnosti. Finanční analýza poukázala na její úspěšný start, který si i v roce 2021 udržuje, přičemž dosahuje vysoké obraty, ačkoli v posledních dvou letech mírně stagnuje. Na základě analýz a následných zjištění bylo možné vypracovat návrh výkonnostních kroků, které může firma realizovat v následujícím období. Vedle zpracování analytické části práce se potvrdily i vysoké nároky na znalosti makroekonomie, zpracování dat a rozklad čísel získaných z účetních zápisů firmy. Finanční analýza vyžaduje správné administrativní zabezpečení v oblasti finančních dokumentů firmy, účetních knih a zpráv. Každá firma by se před novým obdobím nebo projektem měla zaměřovat na výsledky finanční analýzy, které rozhodnou o tom, zda je vhodné investovat do vybraných oblastí, nových projektů nebo při identifikaci toho, jak se firmě daří v ziskovosti. Všechny tyto informace jsou klíčové při změnách prodejních model, které budou mít vliv na náklady získávání nových spotřebitelů nebo zákazníků. Podstatné jsou rovněž v situacích, kdy si firma rozhodne rozšířit okruh svých činností nebo expandovat na nový trh.

Finanční analýza, která představuje v podnikatelském prostředí klíčovou roli vyžaduje mnohé dovednosti a schopnosti, bez kterých by její realizace ve firmě nebyla možná. Vyžaduje správné znalosti a vědomosti z oblasti řízení finančních toků, základní manažerské schopnosti v oblasti plánování, rozpočtování nebo stanovení kritických priorit pro konkrétní oblasti společnosti. Vlastnit tyto dovednosti znamená, že finanční analytik může měřit a řešit problémy pomocí výkonnostního plánování a analýzy finančních zdrojů, trhů a produktů, aby pomohl jejich společnosti přijímat správná finanční rozhodnutí.

6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

KNIŽNÍ ZDROJE

1. ALEXANDER, Jack. *Financial Planning & Analysis and Performance Management*. 1. vyd. New Jersey: Wiley, 2018. 640 s. ISBN 978-1-1194-9148-4.
2. ARMSTRONG Michael - TAYLOR Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. ČIŽINSKÁ, Romana. *Základy finančního řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2018. 240 s. ISBN 978-80-271-0194-8.
4. DUŠEK, Jiří. *Účetní uzávěrka a závěrka v přehledech*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2018. 224 s. ISB 978-80-271-0867-1
5. FOTR, Jiří - SOUČEK, Ivan. *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2019. 240 s. ISBN 978-80-271-2020-8.
6. FIBÍROVÁ, Jana a kol. *Manažerské účetnictví - nástroje a metody*. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2020. 416 s. ISBN 978-80-7598-885-0.
7. HRDÝ, Milan. *Dlouhodobý finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2019. 200 s. ISBN 978-80-7598-319-0.
8. JANATKA, František. *Podnikání v globalizovaném světě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. 340 s. ISBN978-80-7552-754-7.
9. KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. 4. vyd. Praha: Aleš Čeněk, 2019. 262 s. ISBN 978-80-738-0756-6.
10. KNÁPKOVÁ, Adriana - PAVELKOVÁ, Drahomíra - ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
11. KŘIVÁNEK, Mirko. *Dynamické vedení a řízení projektů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2019. 208 s. ISBN 978-80-271-0408-6.

12. MÁČE, Miroslav. *Účetnictví a finanční řízení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 552 s. ISBN 978-80-247-4574-9.
13. MAHAJAN, Sunil. *Corporate Finance: Theory and Practice in Emerging Economies*. 1. vyd. New York: Cambridge University Press, 2020. 329 s. ISBN 978-1-108-48696-5.
14. MARINIČ, Pavel. *Hodnotový management ve finančním řízení*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 260 s. ISBN 978-80-7478-405-7.
15. MÜLLEROVÁ, Libuše - KRÁLÍČEK, Vladimír. *Auditing pro manažery aneb jak porozumět ověřování účetní závěrky statutárním auditorem*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2020. 240 s. ISBN 978-80-7598-907-9.
16. ONDŘEJ, Jan a kol. *Zahájení podnikání (právní, ekonomické, daňové, účetní aspekty)*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2019. 308 s. ISBN 978-80-7598-337-4.
17. PAPULA, Jozef - PAPULOVÁ, Zuzana. *Stratégia a strategický manažment*. 2. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2013. 278 s. ISBN 978-80-8078-655-7.
18. PROCHÁZKOVÁ, Petra - JELÍNKOVÁ, Eva. *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2018. 256 s. ISBN 978-80-271-0689-9.
19. ROBINSON, Thomas. *International Financial Statement Analysis*. 4. vyd. New Jersey: Wiley, 2020. 1008 s. ISBN 978-1-119-62805-7.
20. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza - metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2019. 160 s. ISBN 978-80-271-2028-4.
21. SVOBODOVÁ, Ivana - ANDREA, Michal. *Od nápadu k podnikatelskému plánu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. 230 s. ISBN 978-80-271-0407-9.
22. ŠPIČKA, Jindřich. *Finanční analýza organizace z pohledu zájmových skupin*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2017. 192 s. ISBN 978-80-740-0664-7.
23. VALACH, Josef a kol. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2011. 513 s. ISBN 978-80-869-2971-2.

24. VOCHOZKA, Marek a kol. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2020. 480 s. ISBN 978-80-271-1701-7.
25. VOLKÁNOVÁ, Zdenka. *Podvody v účetnictví firem - Jak se jim bránit*. 1. vyd. Praha: Linde, 2014. 189 s. ISBN 978-80-7201-945-8.
26. ŠIMO, Dušan - MURA, Ladislav. *Manažment organizácií*. 1. vyd. Bratislava: Woters Kluwer, 2015. 264 s. ISBN 978-80-8168-243-8.
27. WATSON, Susan a kol. *Corporate Governance and Leadership*. 1. vyd. New York: Cambridge University Press, 2020. 75 s. ISBN 978-1-108-81549-9.
28. ZALAI, Karol a kol. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 9. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2016. 488 s. ISBN 978-80-89710-22-5.
29. ZHUO, Julie. *První kroky v manažerské pozici*. 1. vyd. Praha: Grada, 2020. 232 s. ISBN 978-80-271-2893-8.
30. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování: formulace, implementace, hodnocení a kontrola strategie: klíčové koncepce strategického myšlení: případové studie a příklady z ČR i ze světa* [online]. Praha: GRADA Publishing, 2007 [cit. 2018-01-21]. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=SFiefier8boC&pg=PA73&dq=mckinsey+7s&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwiui8WG27TYAhWIFuwKHdd0AVoQ6AEIKDAA#v=onepage&q=mckinsey%207s&f=false>

ZDROJE PRO REALIZOVANÉ ANALÝZY

1. ČESAL, Jiří. *Ekonomický vývoj textilního a oděvního průmyslu za rok 2018*. [online] Vyd. ATOK - Asociace textilního-oděvního-kožedělného průmyslu, 2019. 6 s. http://www.atok.cz/folders/revue/odkazy/2019-02/TZ_ATOKEkonomicky_vyvoj_TO_prumyslu-2018.pdf
2. GRUND, Jiří. *PANORAMA ZPRACOVATELSKÉHO PRŮMYSLU ČR 2018*.

- [online] Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019. ISBN 978-80-906942-6-2.
https://www.mpo.cz/assets/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panoramazpracovatelskeho-prumyslu/2019/10/panorama_cz_web.pdf
3. KOHOUTEK, Jiří a NOVÁK, Josef. ČESKÝ TEXTIL Tradice a perspektivy.
 [online] Vyd. ATOK - Asociace textilního-oděvního-kožedělného průmyslu, 2015. 130 s.
http://www.atok.cz/folders/Vyrocní_Publikace_ATOK_2015.pdf
4. MURPHY, Rama. *Operation Research*. 1. 4835/24, Ansari Road, Daryaganj, New Delhi - 110002: NEW AGE INTERNATIONAL (P) LIMITED, PUBLISHERS, 2007. ISBN 978-81-224-2944-2.
5. KIRBY, Sarah. *5 ways COVID-19 has changed workforce management*. In: World Economic Forum - Leadership, 2020. [cit. 02. 02. 2021]. Online: <https://www.weforum.org/agenda/2020/06/covid-homeworking-symptom-of-changingface-of-workforce-management/>
<https://www.koutny.cz> <https://www.firmaroku.cz/blog/nejlpsi-firmou-je-vyrobce-uniform-obleku-koutny> <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/60750197/koutny-sro/>
<https://od-kotva.cz/obchod/koutny-prostejov>

VÝROČNÍ ZPRÁVY

Koutný spol. s r.o. C 19161/SL30/KSBR	výroční zpráva [2014]
Koutný spol. s r.o. C 19161/SL29/KSBR	výroční zpráva [2015]
Koutný spol. s r.o. C 19161/SL28/KSBR	výroční zpráva [2016]
Koutný spol. s r.o. C 19161/SL27/KSBR	výroční zpráva [2017]
Koutný spol. s r.o. C 19161/SL26/KSBR	výroční zpráva [2018]
Koutný spol. s r.o. C 19161/SL25/KSBR	výroční zpráva [2019]

6.1 SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Přehled výpočtů poměrových ukazatelů.....	17
Tab. 2 Přehled metod finanční analýzy	18
Tab. 3 Přehled významu vybraných poměrových ukazatelů.....	20
Tab. 4 Přehled zainteresovaných skupin finanční analýzy	24
Tab. 5 Přehled dokumentů účetní závěrky	28
Tab. 6 SWOT analýza.....	31
Tab. 7 Vybrané produkty nabízené společností Koutný spol. s r.o.	39
Tab. 8 Percentuální vyjádření počtu osob starších 16ti let v České republice, které nakoupily na internetu od roku 2014 do 2019.....	47
Tab. 9 Indikátory tržeb a ziskovosti 2014-2019	51
Tab. 10 Zkrácená rozvaha pro roky 2014-2019.....	52
Tab. 11 Analýza likvidity v období 2014 - 2019.....	53
Tab. 12 Analýza rentability v období 2014 - 2019	54
Tab. 13 Analýza aktivity v období 2014 - 2019	56
Tab. 14 Analýza zadluženosti v období 2014 - 2019	58
Tab. 15 Ostatní indikátory v období 2014 - 2019.....	59
Tab. 16. Zpracování SWOT analýzy společnosti Koutný spol. s r.o.....	61
Tab. 17 Modelový seznam položek bez kategorizace,	65
Tab. 18 modelový seznam položek s použitím metody ABC	66

6.2 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 7S analýza, vlastní zpracování	31
Obr. 2 ABC analýza, Vlastní zpracování	64
Obr. 3 Modelová analýza společnosti Koutný spol. s r.o.	67

7 PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Aktiva společnosti Koutný s.r.o. za období 2014 - 2019	II
Příloha č. 2: Pasiva společnosti Koutný s.r.o. za období 2014 – 2019	IX
Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty společnosti Koutný s.r.o. za období 2014 – 2019.....	XIII
Příloha č. 4: Ucelený seznam indikátorů společnosti Koutný spol. s r.o.....	XVII